GUIDES À L'INTENTION DES NOUVEAUX EXPORTATEURS DU SECTEUR DE L'HABITATION

COMMENT TRAITER AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES

La SCHL contribue à l'amélioration du logement et des conditions de vie au Canada, notamment en communiquant les résultats de ses recherches. Elle tient à votre disposition une liste de produits d'information portant sur divers sujets de nature sociale, économique, environnementale et technique en rapport avec l'habitation.

Composez le 1-800-668-2642 ou visitez notre site Web à l'adresse suivante : www.cmhc-schl.gc.ca

This publication is also available in English under the title: International Financial Institution (IFI) Procurement, NHA 2034.

Canada

Ce projet a été financé par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). Toutefois, les avis et recommandations qu'on y trouve sont les avis et recommandations personnels des auteurs et la SCHL n'accepte aucune responsabilité à leur égard. L'utilisateur assume entièrement le risque lié à toute dépendance de cette information ou à toute mesure prise sur la foi de ces renseignements. Ce livre ne remplace pas les conseils de professionnels.

La Société canadienne d'hypothèques et de logement souscrit à la politique du gouvernement fédéral sur l'accès à l'information des personnes handicapées. Pour obtenir la présente publication sur des supports de substitution, composez le 1-800-668-2642.

© 1998, Société canadienne d'hypothèques et de logement. Tous droits réservés. La reproduction, l'entreposage ou la transmission d'un extrait quelconque de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, par photocopie ou par microfilm, sont interdits sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous les pays. La traduction d'un extrait quelconque de cet ouvrage est interdite sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

ISBN 0-662-26724-9

Imprimé au Canada
Produit par la SCHL

Guide d'interprétation des icones

Les icones de conseils et de mise en garde visent à attirer votre attention sur des renseignements spéciaux.

Conseils

Mise en garde

Sources d'aide supplémentaires

Ce guide est destiné à vous initier au marché des projets financés par les institutions financières internationales. Il est axé sur les principales questions et n'entre pas dans les détails. Pour cela, nous avons relevé des sources supplémentaires d'information et de soutien.

Pour vous aider à trouver la source qui convient le mieux pour répondre à vos besoins immédiats, nous avons codé chacune pour indiquer ce qu'elle fait. Veuillez noter que pour avoir accès à certaines sources d'aide, vous devez être abonné; d'autres ne sont accessibles qu'aux résidents d'une province ou d'un territoire. Si une source offre diverses formes d'aide, elle a été codée en conséquence.

Cette source vous fournira de l'information *imprimée* ou *verbale*.

Cette source vous aidera à *trouver, comprendre* ou *faire quelque chose*.

Si vous êtes admissible, cette source vous fournira une aide *financière*.

Cette source vous offrira une formation sous forme de *séminaires* ou de *cours*.

Cet icone indique une source de soutien plus particulièrement axée sur l'industrie du logement.

Note : Les sources d'aide incluses dans cette publication reflètent la situation au moment de sa rédaction. Il se peut que certaines sources n'existent plus, d'autres peuvent avoir changé les services qu'elles offrent et il pourrait maintenant y en avoir beaucoup plus sur Internet.

Table of Contents

INTRODUCTION 1

- Les marchés mondiaux en développement 1
- Se donner un avantage 1
- L'ampleur du marché des projets des IFI 2

• Aperçu 3

1. QUE SONT LES IFI? 5

• Que font-elles? 5
• Qui en sont les membres? 5
- Le Groupe de la Banque mondiale 6
- La Banque interaméricaine de développement 7
- La Banque de développement des Caraïbes 8
- La Banque asiatique de développement 8
- La Banque africaine de développement 9
- La Banque européenne pour la reconstruction et le développement 10

2. L'INDUSTRIE CANADIENNE DE L'HABITATION ET LE MARCHÉ DES IFI 11

• Le taux de réussite de l'industrie canadienne de l'habitation 11
• Pourquoi l'exportateur du secteur de l'habitation devrait-il s'intéresser à ce marché? 13

3. LE DÉROULEMENT DU PROCESSUS DE PASSATION DE MARCHÉS DES IFI 15

• Le cycle des projets des IFI 15
- Étapes 15
• Le processus de passation de marchés des IFI prend du temps 17
• La sous-traitance : une option viable 17
• Comment se fait l'adjudication des contrats 18
- Les biens et travaux de génie civil 18
- La sélection des consultants 20
- Les Fonds fiduciaires d'expertise-conseil canadiens 22
• Le cofinancement 24

4. COMMENT ABORDER LES IFI ET LEURS CLIENTS 27

- La solution 85:15 27
  - Une note sur la corruption 27
  - Transparency International 28
- Préparez-vous avant de soumissionner 28
- La présentation d'une soumission 29
- Si votre soumission n'est pas retenue 30

5. DES EXEMPLES DE MARCHÉS DES IFI LIÉS AU LOGEMENT 31

- Les grands projets 31
- Avis typiques de passation de marchés 34
- Avis typiques d'adjudication de contrat 35
  - Biens 35
  - Travaux 36
  - Services d'expert-conseil 36

6. AIDE DU GOUVERNEMENT CANADIEN : LE RÉSEAU DE SPÉCIALISTES DES ACHATS DES IFI 37

- Centres du commerce international 37
- Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international 37
  - Bureaux de liaison avec les institutions financières internationales 37
  - Missions canadiennes à l'étranger 38
  - InfoCentre 38
  - Programme de développement des marchés d'exportation 32
  - Renaissance Europe de l'Est 39
- Agence canadienne de développement international 40
- Société pour l'expansion des exportations 42
- Corporation commerciale canadienne 42
- Gouvernements provinciaux 43

7. RÉSUMÉ DES MESURES RECOMMANDÉES PAR LE GROUPE DE TRAVAIL INTERMINISTÉRIEL SUR LE MARCHÉ DES IFI – RAPPORT FINAL, JUIN 1995 45

- L'orientation et la coordination stratégiques 45
- Les instruments financiers 45
- Le flux d'information et les ressources humaines 46

8. UNE LISTE DE CONTRÔLE POUR LES ENTREPRISES INTÉRESSÉES À SOUMISSIONNER DES PROJETS DE LOGEMENT BÉNÉFICIANT D'UNE AIDE DES IFI DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT 47

- I. Renseignements sur le marché et présélection 47
- II. Détermination et atténuation des risques 49
- III. Facteurs essentiels pour assurer sa réussite 50
- IV. Activités d'établissement initial 50
- V. Comment choisir un associé stratégique 51

9. LES LIGNES DIRECTRICES DES IFI SUR LA PASSATION DE MARCHÉS 53

- Note importante 53
- Les biens et services 53
  - La Banque africaine de développement 53
  - La Banque asiatique de développement 53
  - La Banque de développement des Caraïbes 54
  - La Banque européenne pour la reconstruction et le développement 54
  - La Banque interaméricaine de développement 55
  - La Banque mondiale 55
- La sélection des consultants 56
  - La Banque africaine de développement 56
  - La Banque asiatique de développement 56
  - La Banque de développement des Caraïbes 57
  - La Banque européenne pour la reconstruction et le développement 57
  - La Banque interaméricaine de développement 58
  - La Banque mondiale 58

10. BIBLIOGRAPHIE COMMENTÉE 61

11. RESSOURCES CLÉS 65

- Centre d'information de la Banque mondiale 65
- Development Business et Scan-a-Bid 65
- Bureau de liaison avec les institutions financières internationales 66
- Bureau de liaison avec la Banque interaméricaine de développement 66
- Bureau de liaison avec la Banque africaine de développement 66
- Bureau de liaison avec la Banque asiatique de développement 67
- Bureau de liaison avec la Banque de développement des Caraïbes 67
- Banque européenne pour la reconstruction et le développement 67
- Direction générale des programmes multilatéraux de l'ACDI 68

12. INFORMATION SUR INTERNET 69

- Agence canadienne de développement international (ACDI) 69
- Banque africaine de développement 69
- Banque asiatique de développement (BAsD) 69
- Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) 69
- Banque mondiale 69
- CanadExport en direct 69
- Corporation commerciale canadienne (CCC) 70
- DataStar 70
- Industrie Canada 70
- Ministère des Affaires extérieures et du Commerce international (MAECI) 70
- Programme pour l'habitat des Nations Unies 70
- Société pour l'expansion des exportations (SEE) 70
- Transparency International 70

13. GLOSSAIRE 71

- Termes généraux et liés aux contrats 71
- Le cycle des projets des IFI 72
- Finances 72
- Assurance 73

Introduction

Ce guide est destiné aux petits et moyens exportateurs (PME) du secteur de l'habitation qui aimeraient vendre des produits ou services dans le cadre de projets financés par les six institutions financières internationales (IFI) dans des pays en développement. Les fabricants de produits de construction résidentielle du Canada n'ont pas obtenu leur juste part des achats de biens et de services sur cet important marché. Un groupe de travail du gouvernement établi pour en examiner les raisons a confirmé le besoin de stimuler l'activité des PME sur ce marché d'exportation (voir ses recommandations au chapitre 7). Ce guide vise à aider les nouveaux exportateurs canadiens du secteur de l'habitation à obtenir plus de succès sur le marché des projets d'IFI.

Les marchés mondiaux en développement

Premièrement, nous vous dirons où obtenir de l'information. Comme dans le cas de l'exportation vers les pays développés, l'exportation vers les pays en développement nécessite une préparation. Utilisez tous les livres énumérés dans les chapitres 9 et 10. Vous pouvez les télédécharger des sites Internet indiqués. Communiquez avec les Bureaux de liaison avec les institutions financières internationales (BLIFI). Trouvez les programmes gouvernementaux susceptibles de vous aider : le PDME pour la commercialisation et la préparation de soumissions, Renaissance Europe de l'Est (REE) pour l'Europe de l'Est et l'ACDI pour les études de faisabilité. Souscrivez à *Development Business* ou son service en direct, *Scan-a-Bid*, et aux autres périodiques des banques (voir les «Ressources clés»). Faites des recherches dans toutes les bases de données des IFI (voir la section «Information sur Internet». Cette préparation vous indiquera où les projets se déroulent, ceux qui conviennent à votre produit et à votre entreprise et comment faire une offre en vue de les obtenir.

Les marchés en développement, ce sont cent pays et plus en Afrique, en Amérique du Sud, en Amérique centrale, dans les Caraïbes et en Asie qui sont des emprunteurs des IFI. Il s'agit des pays les plus pauvres du monde. Les projets parrainés par les IFI sont ceux dans le cadre desquels le secteur privé, constitué de compagnies comme la vôtre, répond aux besoins des acheteurs les plus nécessiteux du monde. L'envergure des projets de la Banque mondiale est illustrée au chapitre 5 : reconstruire la Bosnie, améliorer les quartiers pauvres en Algérie, élargir les routes en Chine ou réparer les ponts endommagés par les séismes dans les Phillippines. Voici des gens qui connaissent la valeur de l'argent qu'ils empruntent. Vous devez montrer la valeur de vos produits et services et vous donner tous les avantages possibles pour venir à bout de la concurrence.

Se donner un avantage

Votre produit doit être nécessaire; il doit être durable et de grande qualité; et l'organisme d'exécution du projet du pays en développement doit choisir de l'acheter au détriment de celui de compagnies étrangères ainsi que de compagnies locales qui, comme partout ailleurs, ont besoin de travail. Souvent, le décideur pour un projet parrainé par une IFI dans un pays

emprunteur est un commerçant et négociateur habile qui tient absolument à obtenir le meilleur marché possible pour son pays. Quelles conditions pouvez-vous nous accorder, demandera-t-il. Pouvez-vous travailler avec une compagnie locale? C'est un des facteurs qui peut vous donner un avantage. Pouvez-vous transférer la technologie ou la mettre sous licence? Cela pourrait être un autre facteur. Pouvez-vous former des gens du pays pour diriger le projet? Cela pourrait constituer un troisième avantage.

Un autre atout serait que vous parliez la langue locale. Si le représentant de votre compagnie parle la langue ou connaît la culture locale, cela vous donnera un avantage. Les Canadiens ont un avantage linguistique inhérent : nos deux langues officielles sont parlées par 90 % des habitants de la planète et nous avons une population composée d'immigrants. Plus de cent langues sont parlées au Canada. Il s'agit d'une ressource énorme que nous n'avons pas encore pleinement exploitée. Consultez le répertoire Le multiculturalisme, une bonne affaire au chapitre 10 : les régions qui empruntent des IFI qui y sont représentées comprennent les Caraïbes, l'Afrique et l'Europe centrale. Utilisez cette ressource : parlez aux gens d'affaires canadiens pour vous renseigner sur le marché; employez-les pour vous représenter afin de favoriser l'établissement d'un climat de confiance avec les personnes que vous visez.

Un autre facteur à prendre en compte, c'est que dans les pays en développement comme ailleurs, il arrive que des fonctionnaires soient corrompus et cherchent à profiter personnellement de votre transaction. Comme le propose la note au chapitre 4, renseignez-vous sur la cote du pays selon l'«indice de la corruption» établi par Transparency International sur Internet et confirmez-la au moyen d'autres sources. Si le pays figure parmi les pays corrompus et que vous décidez néanmoins de procéder, assurez-vous d'agir défensivement pour protéger vos intérêts au Canada et à l'étranger.

Tous les facteurs ci-dessus sont liés à la nécessité de préparer efficacement votre effort de commercialisation sur le marché en développement et de gagner l'approbation des décideurs clés. Le chapitre 8 est une liste de contrôle utilisée par les grandes entreprises pour faire la présélection d'un projet. À maintes reprises, la liste mentionne le besoin critique de rencontrer et d'influencer les décideurs clés. Elle fait ressortir la nécessité d'assurer une présence locale, et même d'établir un bureau permanent ou une filiale en propriété exclusive dans le pays. Nous incluons la liste à titre d'indication pour les PME : c'est un excellent guide des questions dont il faut tenir compte lorsqu'on se prépare à soumissionner un grand projet d'immobilisations d'une IFI, ou une partie d'un tel projet.

L'ampleur du marché des projets des IFI

En parcourant le chapitre 5, vous constaterez l'immensité d'un grand nombre des projets des IFI : reconstruction de la Bosnie – dépenses de plus de 5 milliards de dollars US en trois ans; rénovation des quartiers pauvres en Algérie – budget de 400 millions de dollars US sur cinq ans. Les IFI soutiennent de grands projets d'immobilisations pour lesquels de grandes

entreprises soumissionnent habituellement. Le Canada compte quelques grandes entreprises dans ce domaine où la simple préparation d'une soumission pour un projet peut coûter plus d'un million de dollars. C'est un inconvénient reconnu. Toutefois, on peut le surmonter en établissant des consortiums et des partenariats entre les gouvernements et l'industrie pour faire front commun. Ces approches doivent être encouragées.

Pour le petit exportateur, il y a au moins trois autres options : vous pouvez répondre aux nombreux appels d'offres plus petits visant des produits de construction résidentielle (1 million de dollars ou moins) publiés par les IFI (voir *Development Business*); vous pouvez vous joindre à un consortium de soumissionnaires ou à une société de personnes canadienne ou étrangère plus grande, à titre de fournisseur ou de sous-entrepreneur; ou vous pouvez faire une offre à un des soumissionnaires retenus (annoncés dans chaque numéro de *Business Development*). Souvent, surtout si vous livrez rapidement la marchandise, vous réussirez.

Aperçu

Le chapitre 1 donne une description des IFI et de ce qu'elles font. Le chapitre 2 dresse les grandes lignes des antécédents du Canada en matière d'obtention de contrats sur le marché des IFI et de certains avantages de l'implantation sur le marché. Au chapitre 3, on trouve une description du cycle des projets et du processus d'adjudication des contrats des IFI, alors qu'au chapitre 4, on examine les grandes lignes du processus de présentation d'une soumission et de la façon d'y survivre. Le chapitre 5 décrit plusieurs grands projets des IFI, puis donne un aperçu de certaines annonces d'appels d'offres et d'adjudications de contrats pour montrer comment les IFI fonctionnent. Le chapitre 6 renseigne sur les sources d'aide gouvernementale du réseau de spécialistes des achats des IFI, une initiative récente. Le chapitre 7 traite des recommandations du Groupe de travail interministériel sur le marché des IFI. Le chapitre 8 présente une liste de contrôle détaillée pour les entreprises qui veulent soumissionner des projets bénéficiant d'un soutien des IFI. Le chapitre 9 décrit les procédures de passation de marchés des banques. Le Guide se termine par des chapitres dressant la liste des principales ressources, d'adresses et de sites Internet, un glossaire et une bibliographie.

1. Que sont les IFI?

On pourrait raisonnablement appliquer l'expression «institution financière internationale» (IFI) à toute entité bancaire commerciale, marchande ou autre privée menant des opérations internationales. Toutefois, elle est maintenant couramment associée aux six banques de développement multilatéral, appartenant aux gouvernements, qui financent des prêts et crédits accordés à plus d'une centaine de pays à revenu faible et moyen.

Ces six institutions sont la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque africaine de développement, la Banque de développement des Caraïbes et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement.

Que font-elles?

Les IFI existent d'abord et avant tout pour favoriser le progrès social et économique des pays en développement : elles sont les principaux intermédiaires financiers qui assurent le mouvement de l'aide financière des pays développés aux pays en développement. Seule la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, axée sur la privatisation dans les pays de l'Europe centrale et de l'Est, a un but central différent.

Les banques prodiguent des conseils en matière de politique et accordent des prêts remboursables aux gouvernements ou à des institutions publiques aux fins de l'investissement dans des projets sains du secteur public qui génèrent un rendement.

Les banques mêmes ne sont pas des parties aux contrats. Les contrats faisant intervenir un financement des IFI sont plutôt conclus entre une entreprise (ou un consortium d'entreprises) et le pays membre emprunteur ou un organisme de ce pays.

Qui en sont les membres?

Seuls les pays souverains peuvent adhérer aux IFI et chaque banque a un groupe de membres différent. Un pays membre contribue au financement de la banque selon une échelle préétablie reflétant sa force économique.

Dans toutes les IFI sauf la Banque européenne, une entreprise ne peut soumissionner pour des projets financés par la banque que si son pays est un membre de la banque. Puisque le Canada est un membre de chacune de ces banques, les entreprises canadiennes peuvent se disputer les projets entrepris par toutes ces banques.

Le nombre de voix est fonction de la part de capital relative de chaque membre, mais la plupart des décisions d'ordre opérationnel sont prises par consensus plutôt que par vote. Le pouvoir décisionnel au niveau opérationnel est exercé par un conseil des gouverneurs, qui à son tour le délègue à un conseil d'administration.

Le Canada est représenté de façon permanente au conseil d'administration de chaque IFI par un ressortissant canadien. Voici un bref aperçu de chaque banque, de ses antécédents et de ses niveaux de financement actuels.

Le Groupe de la Banque mondiale

Siège social : Washington, D.C., États-Unis
179 membres, 142 pays emprunteurs

La Banque mondiale a été créée en 1945 et portait initialement le nom de Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD). Il s'agit de la plus grande institution de développement au monde : pendant les cinquante dernières années, elle a prêté plus de 300 milliards de dollars US à plus de 140 pays pour plus de 6 000 projets.

Aujourd'hui, la Banque mondiale englobe à la fois la BIRD et sa filiale, l'Association internationale de développement (AID) établie en 1960. La BIRD et l'AID partagent le même personnel et elles fournissent des fonds pour les projets de développement. La seule différence, c'est que l'AID offre un financement aux nations les plus pauvres et à des conditions plus favorables que celles de la BIRD.

La BIRD ou la Banque mondiale est la propriété de ses 179 pays membres (qui comprennent à la fois les pays donateurs et les pays emprunteurs). Elle rassemble ses fonds sur les marchés financiers mondiaux et prête à des taux du marché intéressants aux gouvernements des pays en développement ayant des revenus par habitant relativement élevés (plus de 835 $US par an en 1996). Entre 1989 et 1994, elle a approuvé des prêts d'une valeur annuelle moyenne de 15,6 milliards de dollars US pour des projets de développement. Elle transforme les montants relativement peu élevés du capital des membres en importantes sommes pour le financement du développement. La contribution du Canada à la dernière hausse du capital de la Banque mondiale a été de 71,1 millions de dollars US. Le Canada a une part du total de 3,1 %.

L'AID a été créée en 1960 pour offrir des prêts assortis de conditions libérales aux gouvernements des pays les plus pauvres (ayant un revenu par habitant de moins de 835 $US en 1996). Financés par ses 155 pays donateurs, les crédits de l'AID sont sans intérêt et remboursables sur une période de 35 à 40 ans. Pendant les cinq dernières années, l'AID a approuvé des prêts d'une valeur annuelle moyenne de 6,4 milliards de dollars US pour des projets de développement dans ces pays. La contribution la plus récente du Canada a atteint 829 millions de dollars canadiens, soit environ 4 % de la reconstitution totale de 18 milliards de dollars US. Le Groupe de la Banque mondiale comprend trois autres organisations :

1. **La Société financière internationale (SFI)**, établie en 1956 pour promouvoir la croissance du secteur privé dans les pays en développement par les investissements privés. Les 161 pays membres de la SFI en sont les propriétaires. Ses investissements annuels atteignent en moyenne 2,5 milliards de dollars US. La contribution la plus récente du Canada s'est établie à 35,4 millions de dollars US, ou 3,5 % du total.
2. **L'Agence multilatérale de garantie des investissements (AMGI)**, fondée en 1988. Pour ses 119 pays membres, l'AMGI offre une assurance ou des garanties aux investisseurs étrangers contre les pertes découlant de risques non commerciaux atteignant jusqu'à 90 % de leur investissement, avec une limite actuelle de 50 millions de dollars US par projet, et favorise le dialogue entre les gouvernements emprunteurs et le milieu des affaires international.
3. **Le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI)**, fondé en 1966 pour promouvoir l'investissement en constituant un forum pour la conciliation et l'arbitrage des différends entre les gouvernements et les investisseurs étrangers.

En 1995, la Banque mondiale a approuvé des prêts et crédits d'une valeur de plus de 22 milliards de dollars US. Le financement de la Banque mondiale, qui est rarement le seul prêteur pour un projet, représente habituellement entre 30 % et 40 % du coût total d'un projet. Par conséquent, le total des prêts liés au financement de la Banque mondiale est à peu près trois fois supérieur au montant que la Banque contribue elle-même.

La Banque interaméricaine de développement

Siège social : Washington, D.C., États-Unis
46 membres, 26 pays emprunteurs

La Banque interaméricaine de développement (BID) est la plus ancienne et la plus grande des IFI régionales. Établie en 1959, son but est de favoriser le développement économique et social en Amérique latine et dans les Caraïbes. En plus de son siège social à Washington, la BID dirige des bureaux locaux à Paris, à Tokyo et dans ses pays membres emprunteurs.

Les buts actuels de la BID sont d'intensifier sa participation à la réforme sociale, de renforcer le secteur privé, de restructurer l'État, de surveiller la modernisation productive et d'encourager la participation plus grande de tous les membres de la société à la prise de décisions.

À cette fin, 40 % de son volume de prêts est maintenant destiné aux projets de réforme sociale. L'accent qu'elle met sur le développement urbain et rural présente un intérêt particulier pour les membres du secteur de l'habitation. Quarante pour cent de plus de son volume de prêts est consacré aux projets d'infrastructures traditionnels, comme ceux dans le domaine du transport et de l'énergie.

En 1995, la BID a prêté 7,3 milliards de dollars US destinés à 73 nouveaux projets et elle prévoit prêter en moyenne 6 milliards de dollars US pendant les trois à cinq prochaines années. Si l'on ajoute les prêts consentis par la Banque mondiale, des prêts d'une valeur de plus de 10 milliards de dollars US sont approuvés annuellement pour la région. Ces prêts, alliés aux réformes politiques, économiques et commerciales fondamentales qui sont en cours dans presque toute la région, ont entraîné une hausse considérable des possibilités d'affaires pour les fournisseurs et experts-conseils.

Les compagnies des pays emprunteurs reçoivent un peu plus de 50 % de tous les contrats adjugés, le reste allant aux pays membres non emprunteurs, y compris au Canada.

La Banque de développement des Caraïbes

Siège social : Bridgetown, Barbade
25 membres, 17 pays emprunteurs

La Banque de développement des Caraïbes a été établie en 1969 et, bien qu'elle soit la banque régionale la plus petite, elle est le principal organisme de financement des projets d'immobilisations dans les Caraïbes. En 1995, la Banque a approuvé dix-neuf nouveaux prêts pour des projets totalisant 108 millions de dollars US.

Étant donné que le portefeuille de la Banque est relativement petit, la distribution des prêts par pays et par secteur varie considérablement d'une année à l'autre. Toutefois, sur une base cumulative, la Jamaïque a reçu 17 % de tous les prêts, suivie de Sainte-Lucie et la Guyane. La Barbade, les Bahamas et Trinité-et-Tobago ont aussi reçu un important soutien pour les projets.

La construction de logements et d'infrastructures représente environ 15 % de tous les projets financés par la Banque.

La Banque asiatique de développement

Siège social : Manille, Philippines
56 membres, 36 pays emprunteurs

La Banque asiatique de développement a été fondée en 1966 pour promouvoir le progrès économique et social de ses pays membres en développement. Elle offre un financement de projets et une aide technique à ses pays emprunteurs dans toute la région de l'Asie et du Pacifique. Un grand nombre de ces pays, y compris la Chine et les membres de l'Association

des nations de l'Asie du Sud-Est, figurent parmi les économies mondiales connaissant la croissance la plus rapide.

Tous les pays de l'OCDE, y compris le Canada, sont actionnaires de cette Banque.

En 1994, des prêts d'une valeur de 3,8 milliards de dollars US ont été approuvés par la Banque asiatique (une baisse par rapport aux quelque 6 milliards de dollars US approuvés l'année précédente). On s'attend à ce que les infrastructures sociales, y compris le développement urbain, obtiennent 20 % des prêts en 1996. La Chine, l'Indonésie, l'Inde, le Pakistan, les Philippines, le Viêt-Nam et le Bangladesh seront d'importants bénéficiaires de prêts.

Le programme d'aide technique de la Banque asiatique, administré à Manille selon un processus rigoureux destiné à assurer l'impartialité et l'uniformité, s'est révélé une porte d'entrée commode aux marchés asiatiques pour de nombreuses entreprises canadiennes d'experts-conseils.

Les entreprises peuvent exercer un recours à la Banque si elles ont l'impression qu'un contrat a été adjugé injustement par un pays emprunteur.

La Banque africaine de développement

Siège social : Abidjan, Côte d'Ivoire
77 membres, 53 pays emprunteurs

La Banque africaine de développement a été fondée en 1964. Ses quatre principales priorités sont la reconstruction et la remise en état, le développement du secteur privé, l'amélioration de l'intégration commerciale et économique et l'élimination de la pauvreté.

Malheureusement, la Banque n'a pas connu de succès dans le passé. En 1994, un rapport sur le portefeuille de la Banque, appelé le rapport Knox, a conclu qu'elle pourrait s'autodétruire à moins qu'elle ne soit renforcée au moyen de réformes de sa régie et de sa direction. Un manque de contrôle, de supervision et de rapport systématiques des projets de la Banque, l'absence d'une obligation redditionnelle chez le personnel et le mépris des règles et procédures de la Banque ont tous contribué à la laisser dans un état précaire.

Un nouvel espoir pour la Banque prend la forme d'une restructuration et du changement de son personnel, qui sont actuellement en cours. Environ 170 postes ont été abolis et 60 nouveaux postes sont en voie d'être dotés. La plupart des dirigeants de longue date de la Banque ont été remplacés, y compris le président, et il semblerait que la Banque soit en train de se donner «une nouvelle culture», une nouvelle politique d'action convergente et un plan d'action pour le développement.

L'Afrique a un besoin urgent d'aide économique bénéfique. De solides projets judicieusement administrés pourraient accroître énormément l'indépendance financière de cette région du monde. Les entreprises canadiennes devraient se tenir au courant de ce qui se passe à la Banque africaine restructurée et se préparer à saisir les occasions qui se présenteront.

La Banque européenne pour la reconstruction et le développement

Siège social : Londres, Angleterre
59 membres

La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), établie en 1991, a un portefeuille de dix milliards de dollars canadiens. Son mandat est de favoriser la transition à une économie de pleine concurrence et de promouvoir l'initiative privée et entrepreneuriale dans les pays de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique. Les conditions nécessaires pour remplir un tel mandat sont l'infrastructure institutionnelle et un contexte commercial sain.

La stratégie de la BERD est de consacrer pas moins de 60 % de ses ressources pécuniaires aux opérations du secteur privé et jusqu'à 40 % aux travaux visant les infrastructures publiques, l'énergie et l'environnement.

Son service des opérations de banque d'affaires s'occupe du financement d'entreprises privées ou privatisables dans le secteur concurrentiel. Le financement des projets d'infrastructures matérielles et financières se fait par l'intermédiaire du service des opérations de banque de développement.

La Banque permet à n'importe qui de soumissionner les projets qu'elle finance, que le pays du soumissionnaire soit un de ses membres ou non. Elle recherche activement les projets qui aideront à développer le secteur privé et à créer une infrastructure moderne, y compris des petites et moyennes entreprises, tout en exerçant une saine gestion environnementale. Les produits ou services doivent aussi offrir un rendement élevé de l'investissement et recourir à des technologies fiables.

2. L'industrie canadienne de l'habitation et le marché des IFI

Les achats de biens et d'équipement représentent environ 60 % des sommes canalisées par les IFI, les travaux publics, 30 % et les services d'experts-conseils, 10 %. Dans certains cas, un pourcentage encore plus élevé est dépensé pour les biens et l'équipement. Par exemple, la Banque mondiale a déboursé près de 90 % de son argent dans ce secteur en 1993; les services de consultation ont obtenu 7 % des fonds, et les travaux publics, 6 %.

De plus en plus, les prêts sont consentis pour des projets dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de la nutrition, de l'environnement, de la réforme des systèmes juridiques et de réglementation et du développement social. Malgré tout, les deux tiers du financement vont néanmoins au développement des infrastructures, y compris du logement. Les biens et l'équipement liés au logement qui ont été achetés comprennent la quincaillerie et les biens durables.

Les contrats de travaux publics et de services connexes sont adjugés pour la construction d'infrastructures comme des ports, des autoroutes, des écoles, des ponts, des installations d'approvisionnement en eau et des centrales électriques. Les services d'experts-conseils liés à l'habitation qui ont été retenus comprennent la supervision de l'installation et de la construction, les études d'évaluation environnementale, la conception technique et les études de faisabilité.

Le taux de réussite de l'industrie canadienne de l'habitation

Les consultants et entreprises d'experts-conseils du Canada, notamment les fournisseurs d'importants services comme les ingénieurs et les cabinets d'architectes, ont relativement bien réussi sur le marché des projets financés par les IFI. La collectivité des experts-conseils a obtenu entre 5 % et 10 % de tous les contrats de services d'experts-conseils financés par les IFI, ce qui place le Canada en cinquième position dans ce secteur parmi les concurrents d'autres pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

✓ *Malheureusement, jusqu'à présent, les Canadiens en général, et les petits et moyens fabricants de produits de construction résidentielle en particulier (avec quelques exceptions notables), ont été à peu près absents des segments des biens et de l'équipement et des travaux publics des projets bénéficiant d'un soutien des IFI.*

Tableau 1. Contributions du Canada aux IFI et valeur des marchés attribués aux entreprises canadiennes, 1991-1994 (millions de dollars canadiens)

Année	Banque mondiale (décaiss.)		BID (décaiss.)		BAsD (contrats adj.)		BafD (décaiss.)		BDC (contrats adj.)		Totaux	
	Contr.	Marchés	Contr.	Marchés	Contr.	Marchés	Contr.	Marchés	Contr.	Marchés	Contr.	Marchés[2]
1994[1]	261	260	21,2	45,0	1,7	102,3	91,1	38,0	7,60	9,70	399	455
1993	266	256	1,30	41,7	78,6	31,9	113,5	35,7	1,10	3,40	461	369
1992	277	215	13,3	57,1	51,1	42,.7	97,1	15,7	5,90	5,70	444	336
1991	226	200	5,10	52,7	90,6	21,9	66,6	17,6	3,3	0,20	392	292
Moyenne	257	233	10,2	49,1	59,5	49,7	92,1	26,7	4,50	4,80	425	363
Marchés/contr.	0,91 $		4,81 $		0,84 $		0,29 $		1,06 $		0,86 $	

1 Valeurs estimatives.

2 La valeur totale des marchés ne comprend pas les marchés adjugés en 1993 et 1994 par la BERD, ayant une valeur d'environ 30 millions de dollars canadiens.

Source : MAECI et autres, *Groupe de travail interministériel sur le marché des IFI, juin 1995, page 5.*

Tableau 2. Contributions à la Banque mondiale et marchés de la Banque, certains pays (millions de dollars US)

	Contributions	Achats	Rendement des contributions
France	1 055,6	4 536,8	4,30
Italie	822,0	2 755,5	3,35
Royaume-Uni	1 972,4	5 299,0	2,68
Allemagne	2 876,6	5 849,0	2,00
Belgique	585,3	881,8	1,51
Japon	5 398,8	7 748,0	1,43
États-Unis	6 048,4	7 363,5	1,20
Canada	**1 245,1**	**1 420,5**	**1,14**
Pays-Bas	1 312,1	1 053,6	0,80
Suède	701,4	666,5	0,95

Source : Kindra, Gurprit S., *Canadian Procurement Strategies at the World Bank*, Faculté d'administration de l'Université d'Ottawa, document de travail 93-33, page 8.

Par exemple, en 1994, les contrats financés par les IFI adjugés à des entreprises canadiennes ont totalisé 295 millions de dollars US. Cela représente une part du marché d'environ 1 % et classe le Canada en douzième place parmi les concurrents des pays riches. Étant donné que le Canada est un des sept pays les plus industrialisés du monde, on pourrait s'attendre à ce qu'il obtienne de meilleurs résultats (voir les tableaux 1 et 2).

Aussi peu que 200 entreprises canadiennes, une fraction infime de l'industrie canadienne de l'habitation, participent aux appels d'offres d'IFI pendant une année donnée et environ la moitié d'entre elles, surtout du secteur des services de consultation, réussissent. Sur les 200 soumissionnaires, environ 50 sont des fournisseurs d'équipement, 120 sont des entreprises de consultation et le reste fournissent des matières premières et des produits de base. Cinquante entreprises de plus, qui ne présentent pas elles-mêmes des soumissions, peuvent participer à titre de sous-traitants. Très peu de ces dernières font partie du secteur de l'habitation.

Les organismes du gouvernement canadien qui suivent de près les résultats du Canada sur le marché des IFI estiment qu'entre 150 et 200 fournisseurs canadiens pourraient éventuellement soumissionner en vue d'obtenir d'importants contrats d'équipement des IFI (ceux qui sont évalués à plus de cinq millions de dollars US) et que 4 000 à 6 000 de plus pourraient participer en tant que sous-traitants des entrepreneurs principaux. En plus, ils estiment que les entreprises canadiennes pourraient, de façon réaliste, participer aux appels d'offres touchant entre 6 milliards de dollars US et 9 milliards de dollars US du marché global des achats étrangers de 12 milliards de dollars US.

Pourquoi l'exportateur du secteur de l'habitation devrait-il s'intéresser à ce marché?

Si vous êtes un petit ou moyen fabricant de produits de construction résidentielle, vous renoncez peut-être à d'excellentes possibilités d'affaires. En plus des énormes sommes en jeu, les efforts pour obtenir des contrats financés par les IFI devraient vous intéresser pour plusieurs raisons.

Premièrement, il est relativement facile de découvrir les débouchés.

✓ *La façon la plus simple de se renseigner sur les occasions est de consulter Development Business, un périodique publié deux fois par mois par les Nations Unies qui énumère les avis d'appels d'offres et les adjudications de contrats par les IFI.*

Des exemples d'avis d'appels d'offres récents dans le secteur de l'habitation comprennent un projet d'infrastructure municipale en Cisjordanie et dans la bande de Gaza et la modernisation et l'agrandissement des aéroports de la Fédération de Russie. L'énumération

des contrats adjugés permet aux lecteurs de tirer parti des occasions de sous-traitance. En plus, la publication dresse mensuellement ou trimestriellement des états récapitulatifs des opérations des banques. On peut également accéder aux données de Development Business en direct au moyen de Scan-A-Bid et du Summary of Procurement Projects (SOPP) de Knight-Ridder (voir les chapitres 10 et 11 pour les détails sur l'abonnement et des spécimens des versions sur papier et électronique). De l'information en abondance est aussi offerte par les pays en développement mêmes, les IFI et le réseau de spécialistes des achats des IFI décrit au chapitre 6.

Deuxièmement, l'activité sur le marché des IFI peut réduire l'élément de risque.

Le commerce d'exportation comporte des risques, notamment lorsqu'on a affaire à des pays en développement dont les structures juridiques, financières et de réglementation sont rudimentaires. Les entreprises canadiennes bénéficient indirectement du cadre complexe qui façonne les rapports entre les IFI et leurs emprunteurs par les moyens suivants :

- Règles claires – Un système à base de règles permet aux entreprises canadiennes d'entrer en concurrence avec les entreprises du reste du monde sur un pied d'égalité (voir l'aperçu du processus d'appels d'offres international au tableau 4 du chapitre 3).
- Règlement impartial des différends – Tout différend concernant l'exécution du contrat peut être réglé dans un forum impartial en conformité avec des principes clairs et généralement reconnus.
- Assurance du paiement – Le paiement des biens ou services, en devises convertibles, est garanti aux entrepreneurs ou fournisseurs dans le cadre de projets financés par les IFI.

La Société pour l'expansion des exportations du Canada offre également une protection contre le risque par l'intermédiaire de ses services d'assurance et de garantie.

Troisièmement, la participation au marché des IFI améliorera vos antécédents.

Les entreprises canadiennes qui réussissent à obtenir des contrats financés par les IFI acquièrent des antécédents et une expérience qui leur sont précieux et qui les aident à profiter d'autres débouchés sur les marchés naissants :

- Expérience des projets d'immobilisations – Le fait de maîtriser les complexités des directives des IFI pour la présentation d'offres relatives aux projets de contrats (voir le chapitre 9) peut propulser les entreprises canadiennes dans le monde lucratif des projets d'investissement internationaux financés par le secteur privé.
- Expérience des marchés de pays en développement particuliers – Le fait de travailler à des projets des IFI peut mener à d'autres débouchés commerciaux non financés par les IFI dans les mêmes pays.
- L'expérience du financement complexe – L'apprentissage du processus de financement complexe de sources multiples mènera à d'autres projets semblables.

3. Le déroulement du processus de passation de marchés des IFI

Le cycle des projets des IFI

Le processus par lequel les six IFI répondent aux demandes de prêt se fonde sur un cycle d'élaboration de projet mis au point par la Banque mondiale. Le cycle de projet façonne le mode de collaboration entre l'IFI et l'emprunteur, indique les délais approximatifs de progression dans le cycle et explique bien clairement les mesures à prendre et l'information à produire à chaque étape du processus. Le tableau 3 illustre le long cycle des projets de la Banque mondiale qui, dans le cas d'un important projet, peut prendre une décennie à compléter.

Étapes

1. Identification du projet, pendant laquelle l'emprunteur et la Banque analysent les stratégies pour l'économie de l'emprunteur et choisissent des projets qui appuient ces stratégies.
2. Préparation, pendant laquelle l'emprunteur discute des solutions de rechange techniques et institutionnelles pour atteindre les objectifs d'un projet. Des études de faisabilité et de l'environnement sont habituellement réalisées à ce stade. C'est également à ce moment que les entrepreneurs et fournisseurs doivent commencer à établir des contacts avec les emprunteurs.
3. Évaluation, pendant laquelle le personnel de la Banque examine tous les aspects du projet.
4. Négociation entre la Banque et l'emprunteur, menant à l'examen et à l'approbation du projet par le conseil.
5. Exécution et supervision, qui débute habituellement quelques mois après la signature de la convention de prêt, pendant laquelle les avis d'appels d'offres et lettres d'invitation seront publiés. Les pays emprunteurs ont l'entière responsabilité en matière de mise en oeuvre.
6. Évaluation rétrospective du projet par la Banque.

Ce cycle est le modèle que les IFI régionales ont reproduit ou adapté pour leur propre utilisation (la terminologie varie légèrement d'une banque à l'autre. Voir le glossaire à la fin de ce guide). Seul le cycle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement est unique, les demandes de financement étant soumises directement à la Banque par l'organisme d'exécution (ou l'entreprise même dans le cas des entreprises privées). La Banque examine les propositions pour déterminer leur viabilité financière, technique et environnementale et prend une décision en tenant compte de la stratégie convenue pour le pays en cause.

Tableau 3. Cycle des projets de la Banque mondiale (BM)

Étape	Durée approximative	Responsable	Description	Sources de fonds pour les Canadiens
Identification	1 à2 ans	Emprunteur (et BM)	L'identification peut provenir des études économiques et sectorielles ou de missions d'identification privées ou de la BM. Pour être inclus dans la liste de projets de la BM, les projets doivent avoir l'appui provisoire de la BM et de l'Emprunteur.	Ressources de la BM Fonds fiduciaires d'expertise-conseil (ACDI, MAECI) PCI de l'ACDI – Services professionnels Fonds bilatéraux de l'ACDI
Préparation	1 à 3 ans	Emprunteur (avec la supervision étroite de la BM)	Cette étape comprend l'élaboration du concept de projet en un projet détaillé, et couvre les aspects techniques, économiques, financiers, sociaux et institutionnels. L'Emprunteur fait habituellement appel à des consultants pour des études de faisabilité et d'impact environnemental, et s'occuper de la conception du projet et d'autres aspects de l'étape de préparation.	Souvent, la BM organise le financement (prêts – aide technique spéciale et ingénierie), rembourse à l'Emprunteur les coûts d'études de préparation avec les fonds du prêt proposé ou d'un prêt antérieur du même secteur ou finance des avances à même un Mécanisme de financement de la préparation de projets (PPF). Les fonds peuvent aussi venir d'organismes de l'ONU, de fonds fiduciaires d'expertise-conseil, de l'aide bilatérale ou de banques régionales de développement. Le Canada a des fonds fiduciaires de l'ACDI et du MAECI, et le PCI de l'ACDI.
Évaluation	3 à 6 mois	BM	Revue complète des aspects techniques, économiques, financiers, sociaux et institutionnels du projet par le personnel de la BM, parfois avec des consultants externes. Confirmation des contrats à venir et des arrangements de cofinancement.	Ressources de la BM Fonds fiduciaires d'expertise-conseil
Négociation	1 à 2 mois	Emprunteur et BM	Après l'examen du rapport d'évaluation, début des négociations sur les prêts, y compris des ententes sur la passation des marchés.	Ressources de la BM
Exécution et supervision	2 à 6 ans et plus	Emprunteur (supervisé par la BM)	Après l'approbation du prêt, les fonds sont libérés pour l'achat de biens d'équipement et de l'expertise nécessaires. La BM ne fait partie d'aucun contrat mais exige des appels d'offres internationaux pour les approvisionnements et supervise étroitement l'exécution et l'approvisionnement. L'Emprunteur, au besoin avec l'aide de consultants, prépare des spécifications et des documents, établit l'échéancier des contrats, diffuse les appels d'offres, évalue les soumissions et attribue les contrats.	Fonds de prêt de la BM; Fonds de cofinancement des banques régionales de développement, du programme bilatéral de l'ACDI, de la SEE et de banques commerciales; PCI de l'ACDI – Services professionnels (pour les modules de formation); PDME (pour la préparation de soumissions)
Évaluation rétrospective	6 mois	BM	Évaluation indépendante qui compare les résultats réels aux résultats prévus et consigne les leçons apprises.	Ressources de la BM

Source : MAECI et autres, *Groupe de travail international sur le marché des IFI – Rapport final, juin 1995*, page 14.

Dans le cadre du cycle de projet standard, la banque et l'emprunteur travaillent en étroite collaboration tout au long du processus. Il existe quelques différences entre les banques au niveau de leur participation. Par exemple, la Banque asiatique de développement participe à la préparation du projet (par la recherche des faits pour en établir la faisabilité), en plus de jouer un rôle déterminant dans l'établissement des priorités.

La Banque interaméricaine de développement dépend de ses bureaux dans les pays emprunteurs pour superviser la mise en oeuvre des projets, y compris l'examen des marchés attribués. À la Banque de développement des Caraïbes, les agents ne peuvent pas influencer les emprunteurs concernant les questions de passation de marchés comme ils le peuvent dans d'autres IFI. Les employés ne participent à aucun comité de sélection des consultants et ils donnent des conseils sur un projet, sans lien de dépendance, seulement une fois qu'il a été approuvé et pendant sa mise en oeuvre.

Le processus de passation de marchés des IFI prend du temps

Il ne fait aucun doute que le processus d'approbation et de mise en oeuvre de projets d'IFI est long et coûteux. La Banque mondiale estime que le cycle complet peut prendre de sept à dix ans et qu'une entreprise peut avoir à dépenser entre 250 000 $ et 1 million de dollars canadiens pour préparer une soumission appuyée par une IFI.

Une entreprise ne doit généralement pas envisager de soumissionner des contrats d'IFI si elle n'a pas les ressources humaines (elles varient selon les produits et services particuliers), l'expérience (trois ans au moins et cinq de préférence) et le chiffre d'affaires (ce dernier devrait s'établir à plusieurs millions de dollars pour qu'une entreprise fasse elle-même une offre) nécessaires.

La sous-traitance : une option viable

Il est également vrai que d'autres occasions d'affaires, et la sous-traitance en particulier, peuvent se présenter à plusieurs étapes du cycle.

En général, des contrats de services de consultation sont adjugés à presque n'importe quel point du cycle des projets, bien que le besoin s'en fasse plus souvent sentir pendant les premières étapes, surtout dans le cas de la Banque asiatique de développement à l'étape de la recherche des faits. En plus, pendant la mise en oeuvre, on a souvent recours aux consultants pour superviser les contrats et, dans certains cas, pour entreprendre la détermination et la préparation de projets de suivi.

L'achat de services de construction, d'équipement et de fournitures pour les travaux publics a lieu surtout pendant l'étape de la mise en oeuvre d'un projet. Les fournisseurs peuvent présenter une offre en vue d'obtenir des contrats de sous-traitance liés aux projets déjà en cours en s'adressant aux soumissionnaires retenus (annoncés dans *Development Business*) pendant que le projet passe à une autre étape du cycle.

Comment se fait l'adjudication des contrats

La passation des marchés et la sélection des consultants pour les projets d'IFI sont régies par un ensemble de règles et de procédures claires et bien définies. En général, ces procédures se fondent sur les principes suivants :

- w économie et efficience dans l'utilisation des fonds publics (généralement, faible coût et grande compétence technique);
- chances égales pour les soumissionnaires admissibles;
- une certaine préférence pour les entreprises locales, dans la plupart des cas pour favoriser les possibilités de production locale; et
- transparence du processus d'adjudication des contrats.

Bien que les principes de la passation de marchés soient les mêmes pour toutes les IFI, chaque institution a son propre ensemble de directives qu'une entreprise doit suivre à la lettre. Un aperçu des lignes directrices pour la passation de marchés de travaux de génie civil et la sélection des consultants est présenté dans le chapitre 9.

Les biens et travaux de génie civil

La méthode de l'appel d'offres international (ICB) est la méthode préférée pour la passation des marchés de biens et de travaux de génie civil (voir l'aperçu du processus typique au tableau 4). On peut aussi utiliser l'appel d'offres international restreint et l'appel d'offres national.

Les procédures de l'ICB exigent essentiellement :

- w un cahier des charges général et non discriminatoire et la divulgation des critères de sélection;
- une protection pour les soumissionnaires contre les risques de change et d'inflation;
- le paiement par lettre de crédit, lorsque cela est possible;
- l'ouverture publique des soumissions; et
- un forum international pour le règlement des différends.

Tableau 4. Processus typique d'achat de biens et de travaux de génie civil par l'intermédiaire d'appels d'offres internationaux (ICB) touchant des projets financés par les IFI

MESURES	
PAR L'ORGANISME D'EXÉCUTION	PAR LA BANQUE
1. Discute des besoins de financement, de la décomposition du marché global et des procédures générales avec la banque.	2. Convient avec l'emprunteur des éléments qu'elle financera et approuve la procédure générale de passation de marchés qui sera utilisée.
3. Prépare les documents de l'appel d'offres, les invitations à soumissionner (ou à la présélection) et les instructions aux soumissionnaires éventuels. (Avec l'aide d'entreprises indépendantes d'experts-conseils, au besoin.)	4. Approuve les documents d'appels d'offres et la procédure de présélection.
5. Présélectionne les soumissionnaires éventuels pour les travaux de génie civil et le matériel principal, le cas échéant. (Avec l'aide d'entreprises indépendantes d'experts-conseils, au besoin.)	6. Examine et approuve les résultats de la présélection.
7. Fait paraître des annonces dans les médias internationaux comme *Development Business, Scan-a-Bid et SOPP*, envoie les appels d'offres (environ 45 à 90 jours avant la date limite de réception des soumissions) et avise les ambassades des principaux pays fournisseurs.	8. Peut demander à l'emprunteur de publier des précisions ou des corrections des documents d'appels d'offres à la suite d'une plainte d'un soumissionnaire éventuel, ou de prolonger la période de soumission, lorsque cela est justifié.
9. Ouvre publiquement et dépouille les soumissions, les analyse, avise la banque des résultats de l'évaluation des soumissions et recommande l'adjudication du contrat au soumissionnaire qualifié acceptable ayant présenté l'offre jugée la plus avantageuse.	10. Examine l'évaluation des soumissions et la recommandation et autorise l'emprunteur à procéder à l'adjudication du contrat. Approuve le projet de contrat.
11. Avise les fournisseurs choisis, négocie et signe le contrat et obtient l'approbation de la banque concernant tout changement important apporté au projet de contrat approuvé. Envoie une copie du contrat définitif à la banque.	12. Examine et enregistre le contrat signé
13. Demande à la banque de débourser les sommes pour les acomptes et les lettres de crédit.	14. Ordonne le paiement après avoir reçu une preuve de l'expédition, etc. Prépare un rapport statistique sur les sources d'approvisionnement.

Source : MAECI, *Données sur le financement international : Guide sur le financement des exportations et autres formes d'aide financière*, 8e révision, mars 1991.)

Les appels d'offres ICB doivent être annoncés dans divers médias précis (notamment *Development Business*) pour avertir les soumissionnaires possibles des occasions.

Les contrats d'appels d'offres internationaux sont adjugés au soumissionnaire de l'offre recevable jugée la plus avantageuse, ce qui ne correspond pas forcément à l'offre du soumissionnaire le moins disant. À condition d'avoir été clairement précisés dans les documents d'appels d'offres, d'autres facteurs que le prix peuvent aussi être pris en compte, comme

- la qualité;
- la durabilité;
- la disponibilité d'un service après vente et de pièces de rechange; et
- la formation.

Dans le cadre de l'ICB, les soumissionnaires ne sont pas tenus d'assurer un financement et tout financement supplémentaire qu'un soumissionnaire pourrait offrir ne doit pas être pris en compte dans l'évaluation des soumissions. La négociation du prix ou de toute autre condition de la soumission n'est pas permise, sauf dans des circonstances spéciales approuvées par l'IFI.

Les lignes directrices des IFI sur la passation des marchés stipulent que l'adjudication des contrats doit se faire par les emprunteurs sans égard aux considérations politiques. Il n'y a pas de système de contingents reliant l'adjudication des contrats à la taille des contributions du pays ou à sa part de membre d'une IFI.

Pour certains ouvrages de construction importants ou complexes et pour les appels d'offres touchant de l'équipement principal fabriqué sur mesure, les lignes directrices des IFI en matière d'achat peuvent encourager les emprunteurs à présélectionner les entrepreneurs éventuels dans le cadre d'un processus distinct de la procédure d'évaluation des soumissions.

La présélection peut être avantageuse tant pour les soumissionnaires que pour les emprunteurs : elle évite que les soumissionnaires non qualifiés engagent des frais pour préparer une soumission ou elle les encourage à établir des partenariats pour accroître leurs chances de réussir. En assurant l'exclusion des concurrents n'ayant pas les compétences requises, la présélection encourage les fournisseurs ou entrepreneurs dominants à soumissionner.

La sélection des consultants

De par sa nature, la sélection des consultants est beaucoup plus subjective que l'achat de biens et subit souvent l'influence de divers facteurs intangibles. Par conséquent, les lignes directrices des IFI sont moins précises, encourageant les emprunteurs à choisir les consultants le mieux en mesure de donner de bons résultats. Le processus typique de sélection d'un consultant est brièvement décrit dans le tableau 5.

Tableau 5. Processus typique de sélection des entreprises d'experts-conseils pour les projets financés par les IFI

MESURES	
PAR L'ORGANISME D'EXÉCUTION	PAR LA BANQUE
Première étape	**Deuxième étape**
Prépare : - le cadre de référence - la procédure de sélection - une courte liste d'entreprises qualifiées	Examine et approuve : - la portée des travaux - le cadre de référence - les procédures de sélection - la liste des entreprises admissibles[1]
Troisième étape	**Quatrième étape**
- demande des propositions sans prix (et, dans certains cas, des propositions avec prix dans des enveloppes scellées distinctes) - cote les propositions par ordre de compétence technique - choisit la meilleure proposition - négocie le contrat avec l'entreprise choisie	Examine et approuve : - l'évaluation technique de la proposition - le projet de contrat définitif - le calendrier de mise en oeuvre
Cinquième étape	**Sixième étape**
- signe le contrat définitif - l'entreprise fait le travail - signale les progrès à la banque	- évalue l'exécution du travail par le consultant à titre d'information confidentielle pour la banque

1 Les IFI ne recommandent presque jamais des consultants à l'emprunteur. Toutefois, il est plus facile pour une banque d'examiner une courte liste soumise par un emprunteur si une entreprise de consultation figurant sur la courte liste est également inscrite à la banque. En général, les banques établiront une courte liste de consultants ou feront elles-mêmes un appel d'offres seulement dans de rares cas lorsqu'elles servent d'agence d'exécution pour une autre institution ou pour des programmes d'aide technique. Dans certains cas, les emprunteurs les plus pauvres délégueront ce rôle à la banque lorsqu'ils décident que la banque est mieux en mesure de l'assumer.

(Source : MAECI, *Données sur le financement international : Guide sur le financement des exportations et autres formes d'aide financière*, 1991.)

Dans le cas des consultants, il n'y a pas d'annonce publique des occasions et aucun appel d'offres n'est requis. Toutefois, la méthode de sélection par voie de concours public à partir d'une courte liste de trois à six entreprises, dont un maximum de deux d'un même pays, est la méthode préférée. À la demande de l'emprunteur, l'IFI fournira des noms d'entreprises pour s'assurer que la courte liste reflète la diversité et la compétence.

Les IFI exigent que l'emprunteur prépare le cadre de référence décrivant le travail à effectuer, un budget, les détails du processus de sélection de l'expert-conseil, une courte liste des entreprises qui seront invitées à soumettre des propositions et la lettre d'invitation à soumettre une proposition. La proposition retenue et le projet de contrat sont assujettis à l'approbation de l'IFI finançant le projet.

Les principaux critères de sélection sont l'expérience de l'entreprise, le contenu technique de la proposition et les compétences des individus qui participeront au projet.

Les pratiques d'embauche des consultants diffèrent d'une IFI à l'autre. Dans certains cas, l'emprunteur sera autorisé à continuer de recourir à un cabinet de consultants particulier et sera dispensé du processus concurrentiel. En raison de ces différences, on recommande aux consultants canadiens voulant obtenir des contrats des emprunteurs ou directement des IFI de se familiariser avec les lignes directrices en matière de sélection de l'IFI qu'ils visent (voir le chapitre 9).

✓ *Les individus et entreprises peuvent s'inscrire gratuitement sur les listes de consultants d'une ou de la totalité des IFI. Le simple fait de s'inscrire ne se traduira pas forcément par des contrats, étant donné que les consultants devront néanmoins faire de la commercialisation pour des projets et pays particuliers pour réussir, mais cela donne l'occasion d'établir le contact et, dans certains cas, est une condition préalable.*

Les Fonds fiduciaires d'expertise-conseil canadiens

Des fonds fiduciaires ont été établis par l'intermédiaire de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) auprès de plusieurs des IFI, à l'intention des consultants canadiens.

La Banque mondiale :

L'ACDI a récemment reconstitué le Fonds fiduciaire pour certains pays et le Fonds fiduciaire pour l'Europe centrale et de l'est à la Banque mondiale. Elle a aussi établi un nouveau fonds fiduciaire pour l'environnement mondial conjointement avec Environnement Canada.

Société financière internationale (SFI) :
À la SFI, l'organe privé de la Banque mondiale, le Canada a établi un autre fonds, le Fonds canadien de coopération industrielle, destiné aux consultants qui entreprennent des études de faisabilité, des projets-pilotes et des activités de remise en état, de transfert technologique et d'autres activités convenues.

Ces fonds en fiducie ne sont accessibles qu'aux gestionnaires de projets de la Banque mondiale (ou de la SFI), non pas à l'entreprise canadienne. On peut obtenir de l'information sur ces fonds en communiquant avec le Bureau de liaison avec les institutions financières internationales ou l'Ambassade du Canada à Washington, D.C.

Institut de développement économique de l'ACDI :
Dans le cadre de ce programme de formation en collaboration, des fonds de consultation sont offerts pour les projets de formation dans tous les pays admissibles à une aide canadienne pour le développement.

Banque interaméricaine de développement (BID) :
Le Programme canadien de coopération technique à la BID peut servir à financer les services d'experts-conseils nécessaires à n'importe quelle étape liée à la préparation et à la conception de projets. Pour y avoir droit, il faut qu'un pays membre ou un agent de projet de la Banque interaméricaine en fasse la demande. On peut obtenir des détails en communiquant avec le Bureau de liaison avec les institutions financières internationales à l'Ambassade du Canada à Washington, D.C.

Banque asiatique de développement (BAsD) :
Les fonds fiduciaires liés à l'utilisation par des pays particuliers ne sont pas permis à la BAsD. Malgré son nom, le Fonds spécial du Japon, une source importante de financement d'aide technique administré directement par la Banque, peut être utilisé par n'importe quel pays membre pour les services d'experts-conseils.

?

La Banque de développement des Caraïbes (BDC) :
Le Fonds canadien de coopération technique à la BDC appuie la participation des Canadiens au travail analytique de la Banque ainsi qu'à la détermination, à la préparation et à la mise en oeuvre de ses projets. Les secteurs prioritaires sont la réduction de la pauvreté, l'environnement, le développement des ressources humaines et la croissance économique. Pour plus d'information sur ce fonds, appelez le Haut commissariat du Canada, à Bridgetown, au (809) 431-1600.

Une mise à jour sur les fonds fiduciaires du Canada est publiée semestriellement par la Division des institutions financières internationales de l'ACDI (voir le chapitre 11).

Le cofinancement

Le rôle des IFI comme prêteurs uniques pour les projets diminue à mesure que le flux de capitaux privés augmente et que la capacité des pays hôtes de garantir les emprunts diminue. Pour quiconque envisage un important projet d'immobilisations international, la capacité d'obtenir un cofinancement devient un facteur de plus en plus important.

La structure des contrats influe énormément sur la disponibilité de cofinancement pour un projet. Par exemple, des crédits à l'exportation peuvent être disponibles pour certains achats de matériel pour un projet, mais rarement pour les composantes de construction. Dans de tels cas, on établirait les contrats de façon à ce que la banque finance les travaux publics, comme la construction d'un barrage, et que les crédits à l'exportation servent à l'achat de turbines et de générateurs.

Il y a deux principales méthodes de structuration des accords de cofinancement :

- le financement parallèle, dans le cadre duquel le coprêteur et l'IFI financent différents biens et services ou différentes composantes d'un projet; et
- le financement conjoint, dans le cadre duquel le financement de la totalité ou d'une partie des contrats est partagée entre la banque et le coprêteur dans des proportions convenues. Tous les achats doivent se faire selon les directives de la banque en la matière et l'utilisation des fonds liée au pays d'origine est interdite.

La méthode la plus couramment utilisée est le financement parallèle parce qu'elle tient compte du fait que de nombreux coprêteurs, y compris les institutions d'aide bilatérale comme l'Agence canadienne de développement international, les agences de crédit à l'exportation comme la Société pour l'expansion des exportations, les banques de développement régionales et les fonds spéciaux établis par des blocs régionaux comme les institutions d'aide de l'OPEP, imposent des restrictions à l'utilisation de leurs fonds.

Trois banques en particulier ont conclu des accords de cofinancement :

1. Le Groupe de la Banque mondiale

Presque la moitié des projets approuvés par la Banque mondiale chaque année attirent maintenant un financement supplémentaire. De nouveaux instruments ont été mis au point pour faciliter le volume croissant et les nouveaux types de cofinancement des opérations de la BIRD et de l'AID.

Par exemple, la garantie de la Banque peut être utilisée de façon souple pour financer les créances commerciales d'entités privées ou publiques dans les pays en développement, mais non pas pour garantir les capitaux propres ou les prêts d'autres prêteurs ou sociétés de crédit à l'exportation multilatéraux officiels comme l'Agence multilatérale de garantie des investissements.

Un financement supplémentaire a été acheminé à la Banque mondiale par l'intermédiaire du fonds de développement des politiques et des ressources humaines, financé par le Japon, pour soutenir la préparation de projets, notamment dans les domaines du développement du secteur privé et de la privatisation, de l'environnement et des activités visant à intégrer les femmes dans le développement. En 1993, la Banque a pris des engagements totalisant 130 millions de dollars US grâce à ce fonds.

2. La Banque asiatique de développement

La Banque asiatique complète ses propres prêts au moyen d'un cofinancement important (surtout parallèle et conjoint) d'un éventail de prêteurs privés et d'autres prêteurs officiels. D'autres formes de cofinancement sont possibles :

- financement général ou de réserve, en vertu duquel la Banque finance initialement la totalité d'un projet mais annule une partie de son prêt lorsqu'un cofinancement devient disponible;
- financement canalisé, où les cofinanciers orientent leurs fonds vers un pays membre en développement par l'intermédiaire de la Banque; et
- financement participatif, dans le cadre duquel des institutions commerciales ou d'autres institutions privées participent au financement complémentaire de la Banque.

3. La Banque africaine de développement

Depuis 1976, l'ACDI a cofinancé 26 projets avec la Banque africaine, ses contributions totalisant 333 millions de dollars canadiens. Parmi ces projets, le tiers était dans le secteur des transports, un quart dans le domaine de l'énergie et 14 % en agriculture. Chacun de ces secteurs a d'importantes composantes de logement.

4. Comment aborder les IFI et leurs clients

La solution 85:15

La première chose dont il faut se rappeler lorsqu'on aborde le marché des IFI, c'est que la banque n'est pas votre marché. Elle n'est que le fournisseur d'une partie clé et même essentielle du financement total, mais elle ne signe pas le contrat. Avant que vous présentiez une offre pour un contrat, le prêt à l'emprunteur a déjà été approuvé.

Chaque emprunteur a un organisme d'exécution, habituellement le gouvernement du pays emprunteur, qui est entièrement responsable de la mise en oeuvre du projet. Les compagnies intéressées doivent donc orienter leurs efforts de vente et de commercialisation vers l'organisme d'exécution.

Par ailleurs, l'acheteur et le vendeur doivent se conformer aux règles énoncées par l'IFI lorsqu'ils font des affaires. Un des points clés à cet égard, c'est que le principal objectif des IFI est d'aider les pays en développement à progresser socialement et économiquement.

Par conséquent, lorsque vous budgétiserez vos ressources en vue de présenter des soumissions, prévoyez une répartition de 85:15 : une part de 85 % de votre temps et de votre argent pour le pays emprunteur et 15 % pour les IFI. Et si vous passez du temps sur le marché-cible en développement, vous y trouverez peut-être, comme ailleurs, de la corruption. Vous devez vous y préparer.

Une note sur la corruption

Le commerce international a toujours eu à composer avec le fait que des fonctionnaires et gens d'affaires corrompus participent aux marchés d'exportation et d'importation. Aucun pays n'est exempt de corruption, mais certains sont plus touchés que d'autres.

Vérifiez la cote actuelle du pays selon l'«indice de la corruption» de Transparency International. Le processus de soumission des IFI a été conçu pour diminuer l'impact de la corruption, mais cette dernière est impossible à éliminer. Lorsque vous y ferez face, souvenez-vous que vous fonctionnez en vertu des lois fédérales et provinciales canadiennes où que vous fassiez affaire au monde. Évitez les pratiques commerciales qui violent ces lois ou qui semblent même contrevenir à votre propre éthique commerciale.

La pratique locale des affaires comporte souvent la remise et même l'échange de cadeaux lors de rencontres d'affaires. Il va sans dire qu'il ne s'agit pas de corruption, mais simplement de bonnes pratiques commerciales. Cela favorise la confiance et la bonne volonté qui rendront

les négociations du projet plus faciles. Apprenez la bonne manière de faire des affaires en suivant l'exemple des gens du pays dans lequel vous voulez faire des affaires. Demandez de l'information au délégué commercial dans le pays qui vous intéresse : renseignez-vous sur le milieu des affaires dans ce pays, ses rites et l'étiquette qui convient pour l'échange de cartes ou de cadeaux.

Transparency International

Une nouvelle organisation a été créée pour suivre l'évolution de la corruption des fonctionnaires dans le monde et travailler à sa réduction. Établie à Berlin en 1994 par Tobias Eigen, un ancien haut fonctionnaire de la Banque mondiale, Transparency International (TI) est un organisme international sans but lucratif qui, entre autres, publie un bulletin sur les efforts des divers pays et organismes pour lutter contre la corruption dans le secteur public et des affaires. TI cote aussi les pays selon un niveau de corruption perçu au moyen de ce que l'organisme appelle un indice de la perception de la corruption. Elle comprend actuellement 54 pays (en novembre 1996); d'autres viendront s'ajouter à la liste à mesure que TI étendra son réseau d'interviewés du monde des affaires. L'indice se fonde sur des enquêtes auprès de dirigeants d'entreprises internationales.

Assurez-vous que vous comprenez exactement ce que les cotes vous disent sur le pays auquel vous vous intéressez. Confirmez cette information en consultant d'autres sources. Pour communiquer avec TI, vous pouvez appeler le directeur général, Tobias Eigen, au +49-30-803-5484, ou accéder au site Web de TI à http://www.transparency.de ou http://www.is.in-berlin.de/service/ti.html.

Préparez-vous avant de soumissionner

Commencez votre préparation par les étapes suivantes. Consultez aussi le chapitre 8 qui comprend une liste de contrôle exhaustive de questions que vous devez poser concernant votre soumission et votre projet avant de commencer.

1. Concentrez-vous sur le bon marché. Le marché des projets d'immobilisations est tellement axé sur un pays et un secteur particulier que la sélection d'un marché-cible et la recherche sur ce marché est une première étape vitale. Évitez les «recherches à l'aveuglette» imprécises qui vous font perdre temps et argent. En plus de *Development Business*, les missions gouvernementales canadiennes avec l'Agence canadienne de développement international et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international peuvent être des sources d'information précieuses. Une fois que vous aurez choisi votre marché-cible, l'établissement d'une présence corporative efficace dans ce pays est une excellente façon de profiter des possibilités qu'offre le marché et d'impressionner votre client.

2. Utilisez l'aide offerte. Le réseau de spécialistes du marché des IFI est un réseau public de personnes-ressources, de programmes et de produits au Canada et à l'étranger comprenant les Centres du commerce international, les Bureaux de liaison avec les institutions financières internationales (BLIFI) et le gouvernement (voir le chapitre 6).

Les IFI produisent également de l'information sur les programmes de prêt par pays et secteur et sur tous les projets à l'une ou l'autre étape du cycle de prêt. La Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement ont des centres d'information publics dans leurs bureaux à Washington, qu'il est possible de visiter électroniquement par l'intermédiaire d'Internet (voir le chapitre 12).

3. Profitez des connaissances accumulées par des entreprises canadiennes qui ont déjà réussi et examinez les avantages de l'établissement de sociétés de personnes et de consortiums aux fins de la présentation de soumissions.
4. Renseignez-vous sur ce que fait la concurrence internationale au moyen de *Development Business* et de la presse spécialisée de votre secteur d'activité. Envisagez de créer une société de personnes avec une entreprise étrangère ou plus, si cela est possible.
5. Commercialisez vos produits, services ou capacités énergiquement auprès des acheteurs éventuels et utilisez l'image canadienne positive, qui est un véritable atout.

La présentation d'une soumission

La complexité du service ou du produit qu'une entreprise veut offrir influera directement sur l'effort nécessaire pour préparer une soumission. Les documents d'offres sont longs et complexes et doivent être remplis au complet pour être recevables. La rédaction d'un spécimen de soumission échappe à la portée de ce guide : de toute façon, chaque soumission est unique pour chaque secteur de l'industrie de l'habitation, depuis les fournisseurs de grands projets clés en main jusqu'aux petits et moyens fabricants de produits de construction résidentielle. Mais ne laissez pas les dossiers d'appels d'offres vous dissuader de faire une soumission. Si vous avez le bon produit pour le projet et la capacité de le livrer, l'effort en vaut la peine.

Examinez le dossier d'appels d'offres et les lettres d'invitation de l'organisme d'exécution ou d'achat de l'emprunteur afin de relever toute ambiguïté, contradiction ou clause restrictive. Demandez des précisions de toutes les parties en cause (notamment de l'emprunteur, mais aussi de l'IFI si cela est nécessaire).

Rédigez votre soumission attentivement et de façon à ce qu'elle soit recevable. Traitez de tous les détails. Faites très attention non seulement aux attentes de l'acheteur, mais aussi aux caractéristiques exigées, et notamment aux détails procéduraux comme les dates limites et le nombre de copies et de signatures requises.

Si votre soumission n'est pas retenue

Si votre soumission n'est pas retenue, rencontrez les décideurs et demandez-leur pourquoi elle ne l'a pas été. La prochaine fois, vous serez mieux placé pour obtenir le marché. Si vous croyez qu'il y a eu des irrégularités dans l'adjudication d'un contrat, faites rapidement le nécessaire pour faire examiner la question. Le Bureau de liaison avec les institutions financières internationales (BRIFI) canadien de la banque en cause peut vous aider dans le cas des petits différends. Lorsqu'il s'agit de conflits plus importants, il y a lieu de communiquer avec le directeur du BLIFI canadien.

5. Des exemples de marchés des IFI liés au logement

Dans ce chapitre, nous décrivons deux grands projets d'IFI ainsi qu'un certain nombre d'avis de passation de marchés et de contrats adjugés afin d'illustrer comment les IFI fonctionnent et montrer de façon pratique le continuum de la définition du projet et de la passation de marchés. Vous remarquerez en particulier l'ampleur de ces projets et de leurs composantes et la place qu'occupent les achats de biens et services ainsi que de services d'experts-conseils liés au logement.

Ces descriptions de projets visent à donner un aperçu représentatif des grandes quantités de caractéristiques techniques, de documents d'appels d'offres, etc. à lire dans le cadre de la procédure de passation de marchés des IFI. Ces documents peuvent sembler très longs et ennuyeux, mais vous devriez apprendre à être à l'affût de certains types d'information qui signalent une occasion. À titre d'exemple évident, les mots «procédure accélérée» et «répondre rapidement» (voir ci-dessous «La reconstruction de la Bosnie et Herzégovine») peuvent vous dire que si vous avez en main les stocks requis, vous pourriez être en mesure de réaliser une vente avant des fournisseurs plus lents. Toutefois, la rapidité n'est pas toujours essentielle sur le marché des IFI. Souvenez-vous que le cycle des projets peut s'étendre sur une décennie ou plus.

L'information sur les deux premiers projets a été obtenue du MAECI. Les avis de passation de marché et les contrats adjugés ont été publiés dans le numéro du 16 juin 1996 de *Development Business*.

Les grands projets

1. La reconstruction de la Bosnie et Herzégovine

IFI : Banque mondiale et Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)

Description du projet : Reconstruction de l'infrastructure de la Bosnie. Les programmes d'aide à la reconstruction visent à appuyer l'amélioration rapide des conditions de vie des gens en répondant aux besoins de base : nourriture, logement, eau, électricité, chauffage, santé et éducation. En plus, il y a des programmes pour raviver l'industrie et l'agriculture, remplacer les infrastructures détruites et déblayer les champs de mines.

Financement : Plus de 5 milliards de dollars US pendant les trois prochaines années (1997-2000). La plus grande partie de cet argent (probablement environ 75 %) viendra des pays donateurs individuels, surtout de l'Europe, le reste prenant la forme d'un prêt à long terme des IFI. C'est pourquoi les contrats d'achat seront dans une grande mesure «liés» à des

entreprises de ces pays. Certaines entreprises canadiennes ayant des filiales européennes ont déjà créé des alliances stratégiques et des coentreprises avec les pays donateurs. Cela leur a permis de présenter des soumissions conjointes.

Aide canadienne : L'aide financière pour tout projet destiné à l'Europe de l'Est est offerte aux entreprises canadiennes du secteur de l'habitation par l'intermédiaire du programme Renaissance Europe de l'Est et du PDME (voir le chapitre 6). Les entreprises canadiennes peuvent aussi bénéficier de l'aide de fonds spécialement réservés à la Bosnie et Herzégovine ainsi qu'à des parties de la Croatie dans les Fonds fiduciaires d'expertise-conseil de l'ACDI à la Banque mondiale et à la BERD.

Procédure accélérée : En raison de l'urgence de la situation dans le pays, on a accéléré le processus antérieur à la mise en oeuvre habituellement long des IFI. On s'attendait à ce que les entreprises intéressées soient prêtes à répondre rapidement, ce qui pourrait bien constituer un facteur pour obtenir un marché.

Priorités et programmes de reconstruction : Presque tous ces programmes comprennent certaines exigences en matière d'achat de logement. Elles figurent en gras :

1. *Gestion des eaux et des déchets* – Remettre en état et améliorer les systèmes d'approvisionnement en eau, de traitement des eaux d'égout, d'élimination des déchets solides, d'irrigation, de lutte contre les inondations et de drainage et les politiques et plans de gestion des eaux.
2. *Énergie – Électrique* – Mesures pour rétablir le service d'électricité complet dans tout le pays.
3. *Énergie – Chauffage collectif* – Mesures pour réparer et rétablir les services de chauffage urbain dans les villes de tout le pays.
4. *Énergie – Gaz naturel* – Financement de la consommation de gaz à Sarajevo, restauration de l'ensemble du réseau de distribution du gaz naturel aux zones résidentielles et industrielles.
5. *Énergie – Charbon* – Réactiver les mines de charbon les plus compétitives, rétablir la production.
6. *Transport* – Remettre en état le réseau de transport, y compris les routes, les ponts, les tunnels, les chemins de fer, les aéroports (notamment celui de Sarajevo), etc.
7. *Télécommunications* – Rétablir les services, appuyer la privatisation de l'industrie, établir les télécommunications mobiles.
8. *Agriculture* – Réduire la dépendance de l'aide alimentaire, remettre en état les fermes dévastées par la guerre, fournir de l'équipement, des semences, du bétail, de l'engrais.
9. *Industrie* – Reformer les secteurs des entreprises et des banques, établir un rôle dominant pour le secteur privé. Rétablir la production industrielle d'aliments, de vêtements, de chaussures, de médicaments, de produits d'hygiène, de matériaux de

construction, d'électricité et des biens dont les personnes ont un besoin urgent pour survivre.

10. *Installations d'éducation et culturelles* – Fonctionnement et entretien d'écoles, matériel pédagogique, reconstitution de la réserve de professeurs, construction d'établissements, enseignement correctif, reconstruction et remise en état des installations scolaires, stabilisation et protection des installations culturelles.
11. *Santé* – Soutien des salaires des médecins, infirmières et autres travailleurs de la santé, achat de médicaments et de fournitures médicales de base, prévention et maîtrise des épidémies, réadaptation des victimes de la guerre, reconstruction et remise en état des infrastructures de santé et réformes sectorielles.
12. *Logement* – Réparation et reconstruction d'immeubles résidentiels et publics à Sarajevo, aide technique.
13. *Enlèvement des mines terrestres* – Programme d'alerte aux dangers des mines pour les gens dans les régions touchées, déminage localisé et généralisé.

Pour plus amples renseignements sur des projets semblables : Appelez le BLIFI à Washington, D.C. ou le Centre d'information publique de la Banque mondiale (voir le chapitre 11).

2. Logements pour personnes à faible revenu en Algérie

IFI : La Banque mondiale et la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD).

Contexte et description du projet : Aux prises avec une croissance démographique de 2,7 %, une diminution du revenu par habitant de 20 % depuis 1985, un taux de chômage élevé et une migration rapide vers les villes qui s'est traduite par une pénurie de quelque deux millions de logements dans les villes algériennes (population de 26,7 millions, 4 millions de ménages) et un taux d'occupation de 8,5 personnes par logement, le gouvernement algérien a décidé d'améliorer le logement pour les habitants des quartiers pauvres des villes. Alger, Oran, Constantine et Anaba sont les villes visées.

Les travaux précis comprennent la construction et l'amélioration de l'infrastructure primaire dans les zones d'expansion urbaine ci-dessus; l'importation de matériaux de construction étrangers; et l'aide technique pour améliorer le cadre institutionnel.

Financement : 400 millions de dollars US pendant les cinq prochaines années, dont 100 millions de dollars US prenant la forme d'un prêt de la BIRD et le reste provenant d'un cofinancier (que l'on cherche actuellement) et du gouvernement algérien (50 % du total).

Pour plus amples renseignements : Appelez le BLIFI à Washington, D.C., ou le Centre d'information publique de la Banque mondiale (voir le chapitre 11).

Avis typiques de passation de marché

1. Construction de l'Institut Régional de Santé Publique au Bénin

IFI : Banque africaine de développement (BAfD)

Description du projet : Construction de l'institut en trois étapes :

1. immeubles administratifs et d'enseignement, réfectoire/cuisine/cafétéria, gymnase, locaux d'entretien, buanderie et remises pour les déchets et à d'autres fins;
2. logements pour les étudiants mariés et célibataires, maisons pour les administrateurs, maisons pour le personnel de soutien, remise; et
3. routes, réseau routier, terrains de sport, remise de séchage, guérite et enceinte clôturée.

Financement : Prêt bancaire dans diverses monnaies.

Pour plus amples renseignements sur la BAfD : Appelez le BLIFI à Abidjan, en Côte d'Ivoire, le MAECI ou la Direction générale des programmes multilatéraux (institutions financières internationales) de l'ACDI (voir le chapitre 11).

2. Projet de reconstruction des transports d'urgence en Bosnie et Herzégovine

IFI : Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)

Description du projet : Avis général de passation de marché de la BERD annonçant son intention de soutenir la reconstruction d'urgence des infrastructures de transport en Bosnie. Le BERD annonce des appels d'offres futurs pour sa partie du projet seulement, comprenant la construction de routes, de ponts et de tunnels, la remise en état de l'aéroport de Sarajevo et la coopération et la formation techniques.

Financement : Prévision de 155 millions de dollars US, la composante de la BERD s'établissant à quelque 30 millions de dollars US et le reste étant cofinancé par la Banque mondiale ainsi que par des prêts assortis de conditions libérales et des subventions d'autres donateurs multilatéraux (dont le Canada) et bilatéraux.

Pour plus amples renseignements sur la BERD : Appelez le BLIFI à Londres, au Royaume-Uni, le MAECI ou la Banque (voir le chapitre 11).

3. Présélection d'entrepreneurs pour la construction d'un hôtel de villégiature en Jamaïque

IFI : Banque de développement des Caraïbes (BDC)

Description du projet : Un promoteur jamaïcain, Runaway Bay Development Limited (RBDL), a présenté à la Banque de développement des Caraïbes une demande de financement pour la construction d'un hôtel de 225 chambres. Cette annonce invite les candidats à une présélection en vue de l'appel d'offres qui sera faite plus tard. Ce processus illustre la présélection, une caractéristique du processus d'appels d'offres de la Banque des Caraïbes.

Financement : IFI et le promoteur, dans des proportions qui restent à négocier.

Pour plus amples renseignements sur la BDC : Appelez le BLIFI à Bridgetown, à la Barbade, le MAECI ou la Direction générale des programmes multilatéraux (IFI) de l'ACDI (voir le chapitre 11).

Avis typiques d'adjudication de contrat

Les avis suivants d'adjudication de contrat ont été publiés dans *Development Business* le 18 juin 1996, pages 28 et 29, par la Banque asiatique de développement (BAsD). Pour plus amples renseignements sur la BAsD, appelez le BLIFI dans les Philippines, le MAECI ou la Direction générale des programmes multilatéraux (IFI) de l'ACDI (voir le chapitre 11).

Biens

1. Fourniture de composants pour la remise en état des ponts dans les Philippines

Description du projet : Matériel/biens pour le programme de remise en état de ponts afin de réparer les dommages causés par les séismes à Diliman, Quezon City, dans les Philippines. C.M. Pancho Construction, de Quezon City dans les Philippines, l'entrepreneur, fournira les biens requis pour l'organisme d'exécution, qui est le ministère des travaux publics et des autoroutes des Philippines.

Financement : Le montant du contrat est de 2 377 002 $US.

2. Fourniture de matériel électrique et mécanique de traitement des eaux d'égout en Chine

Description du projet : L'équipement ci-dessus sera fourni par Purac AB de la Suède, l'entrepreneur, à cinq organismes d'exécution de Quingdao.

Financement : Le montant du contrat est de 7 274 789 $US.

Travaux

3. Rénovation d'un marché au Bangladesh

Description du projet : Le rez-de-chaussée du marché Mirpur, au Bangladesh, sera rénové par l'entrepreneur, M/S MD. Yousouf Hossain, dans le cadre du projet d'amélioration des infrastructures urbaines de Dhaka, pour trois services municipaux de Dhaka servant d'organismes d'exécution.

Financement : Le montant du contrat est de 1 707 314 $US.

Services d'expert-conseil

4. Remise en état du réseau d'approvisionnement en eau et d'assainissement de l'eau au Viêt-Nam

Description du projet : L'entreprise Sogreah Ingénierie d'Échirolles, en France, fournira des services d'experts-conseils au comité du peuple Ho Chi Minh, à titre d'organisme d'exécution, pour l'aider à améliorer les installations d'approvisionnement en eau et d'assainissement de l'eau dans la ville de Ho Chi Minh.

Financement : Le montant du contrat est de 5 781 316 $US.

6. Aide du gouvernement canadien : Le réseau des spécialistes des achats des IFI

On renforce actuellement un réseau public de personnes-ressources, de programmes et de produits travaillant à accroître la compétitivité du Canada sur le marché des IFI afin d'aider l'exportateur éventuel. Les principales composantes de ce réseau sont décrites ci-dessous.

Centres du commerce international

Situés dans les grandes villes canadiennes, les Centres du commerce international, fonctionnant sous la direction conjointe du MAECI et d'Industrie Canada, fournissent de la documentation générale sur les IFI ainsi qu'un peu de documentation précise, comme les lignes directrices pour la présentation de soumissions. Ils renvoient aussi les entreprises à d'autres organismes du réseau des IFI.

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

Bureaux de liaison avec les institutions financières internationales

Les Bureaux de liaison avec les institutions financières internationales (BLIFI) sont situés dans les missions diplomatiques canadiennes dans quatre villes où l'on trouve les sièges sociaux d'IFI, soit Washington, D.C. pour la Banque mondiale et la Banque interaméricaine; Abidjan, en Côte d'Ivoire, pour la Banque africaine; Manille, aux Philippines, pour la Banque asiatique; et Bridgetown, à la Barbade, pour la Banque des Caraïbes (voir le chapitre 11).

Les services des BLIFI aux entreprises canadiennes comprennent

- la fourniture de renseignements sur l'organisation, la structure, le cycle de projet et les processus de passation de marchés des IFI;
- la prestation de conseils sur les méthodes de commercialisation appropriées;
- la facilitation de l'organisation et de la présentation d'exposés techniques par les entreprises canadiennes aux hauts fonctionnaires des IFI;
- la présentation de personnes-ressources, la facilitation des démarches, la prise de rendez-vous; et
- la recherche, le suivi et la diffusion d'information sur les projets.

Directeurs exécutifs canadiens

Les bureaux du directeur exécutif ou de l'administrateur canadien dans chacune des IFI représentent et protègent les intérêts canadiens au niveau des politiques pour s'assurer que les entreprises se livrent la concurrence sur un pied d'égalité. Ils signalent les préoccupations

liées à l'application des procédures de passation de marchés et interviennent pour les entreprises canadiennes lorsque cela est nécessaire. Ils donnent aussi accès à des renseignements et à un soutien de haut niveau.

À la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, le bureau de l'administrateur canadien assure également les services du BLIFI puisqu'il n'y a pas de bureau de liaison au Haut-commissariat du Canada. Les noms et numéros des personnes-ressources de tous les BLIFI sont indiqués dans les pages 69 à 71.

Missions canadiennes à l'étranger

Les missions canadiennes dans les pays emprunteurs aident à faciliter les rapports avec les organismes d'exécution locaux. Généralement, les BLIFI sont les mieux placés pour fournir de l'information sur les projets pendant les étapes de l'élaboration du prêt, alors que les missions sont les mieux informées sur les progrès de la mise en oeuvre après l'approbation.

InfoCentre

On peut obtenir de l'information du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international par l'intermédiaire de l'InfoCentre. On y trouve de l'information documentaire sur les IFI, ainsi que les publications les plus récentes de chaque banque et les directives pour faire des affaires. L'InfoCentre offre aussi de l'information sur le commerce et les exportations, y compris les directives pour les programmes gouvernementaux qui aident le secteur privé au niveau du commerce international et des exportations.

InfoCentre
Tél. : 1-800-267-8376 ou (613) 944-4000
Téléc. : (613) 996-9709
C. électr. : ski.comment@extott09.x400.gc.ca

Une grande partie de l'information est disponible électroniquement par l'intermédiaire de la page d'accueil de l'InfoCentre sur Internet :

http://www.dfait-maeci.gc.ca

Il existe un babillard électronique appelé le Babillard électronique d'InfoCentre (BÉI) qui énumère tous les projets de la Banque mondiale à leurs diverses étapes ainsi que de l'information détaillée sur les projets. Pour pouvoir bénéficier d'un accès complet au système, les entreprises doivent d'abord s'inscrire à la base de données WIN Export dont le menu principal du BÉI donne tous les détails :

1-800-628-1581 ou (613) 944-1581

Réglez votre modem à 14 400 bauds, votre ligne à N-8-1 et l'émulation de terminal à ANSI/ASCII.

Il y a aussi un système de réponse automatique par télécopieur. Les clients doivent composer le numéro au moyen du combiné du télécopieur et utiliser le clavier numérique. Le numéro est le (613) 944-4500.

Programme de développement des marchés d'exportation

Le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) est le principal programme de développement du commerce international du gouvernement. Son but est d'accroître les exportations de biens et de services canadiens en partageant les coûts des activités que les entreprises ne pourraient pas normalement entreprendre seules, réduisant ainsi les risques que comporte l'entrée sur un marché étranger.

La contribution maximale du PDME est de 50 000 $. On accorde la préférence aux compagnies dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 250 000 $ et inférieur à 10 millions de dollars.

La principale composante du PDME, la Stratégie de développement des marchés (SDM), offre une aide en fonction d'un plan de commercialisation internationale d'un à deux ans d'une compagnie, comportant plusieurs activités sur un marché-cible. Étant donné la nécessité d'une planification à plus long terme sur les marchés internationaux, la SDM assure l'approbation préalable d'une aide globale pour les visites, les foires commerciales et d'autres activités de commercialisation. Les coûts admissibles sont partagés à parts égales. Les contributions de la SDM sont remboursables sur une période de quatre ans et correspondent à 4 % des ventes additionnelles réalisées sur le marché-cible.

La composante Entreprises novices à l'exportation du PDME aide les sociétés canadiennes qui n'ont pas d'expérience de l'exportation et qui n'ont pas toutes les capacités voulues pour exporter. Un montant maximal de 7 500 $ est offert aux compagnies pour une visite d'identification de marché ou la participation à une foire commerciale à l'extérieur du Canada.

Le programme des Soumissions pour projets d'immobilisations est particulièrement utile aux entreprises qui veulent soumissionner des projets d'IFI. Le programme aide les entreprises canadiennes dans les domaines de l'ingénierie, de la construction, de l'architecture et de la gestion-conseil à soumissionner ou à préparer des propositions pour de grands projets d'immobilisations à l'extérieur du Canada. La valeur de la soumission pour le requérant doit être supérieure à un million de dollars et la contribution maximale du PDME est de 50 000 $.

L'InfoCentre est la première source d'information à consulter sur le PDME.

Renaissance Europe de l'Est

Le programme Renaissance Europe de l'Est (REE), également administré par le ministère des Affaires étrangères, est destiné à aider les pays de l'Europe centrale et orientale et de l'ancienne Union soviétique à passer à une économie de marché libre. Le REE tente d'accroître la participation des sociétés canadiennes intéressées à établir des relations commerciales à long terme avec ces marchés.

Le REE appuie les études initiales et la formation propre à une entreprise particulière et offre une aide sous forme de contribution non remboursable couvrant jusqu'à 50 % des frais admissibles d'une compagnie, jusqu'à concurrence de 100 000 $ par activité. Les compagnies sont limitées à trois activités financées distinctes par exercice financier du gouvernement.

Pour plus d'information sur Renaissance Europe de l'Est, communiquez avec :

Hans Himmelsbach, directeur adjoint
Programme Renaissance Europe de l'Est
Direction de l'Europe de l'Est
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Édifice Lester B. Pearson
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
Tél. : (613) 996-6652; téléc. : (613) 995-1277

Agence canadienne de développement international

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) est le principal organisme du Canada auprès des banques de développement asiatique, africaine, interaméricaine et des Caraïbes. (Le ministère des Finances gère la participation du Canada à la Banque mondiale et à la Banque européenne.) Le principal objectif de l'ACDI est d'appuyer le développement durable des pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à la sécurité et à la prospérité équitable dans le monde.

Beaucoup d'entreprises canadiennes qui, aujourd'hui, soutiennent la concurrence avec succès dans les pays en développement sont entrées sur la scène internationale par l'intermédiaire de contrats bilatéraux de l'ACDI et ont ensuite fait fond sur cette expérience avec l'appui du Programme de coopération industrielle (PCI) de l'ACDI.

Le PCI vise à aider le secteur privé canadien à jouer le rôle d'agent et de bénéficiaire d'activités de projets. En particulier, il encourage le secteur privé à s'engager dans des activités écologiques dans les pays en développement et à établir des relations commerciales à long terme avec des associés dans les pays en développement.

Les entreprises peuvent recevoir une aide financière du programme pour faire des évaluations préliminaires et des études de faisabilité de projets et pour entreprendre des activités de soutien de projets comme la formation et le transfert de la technologie.

Pour être admissible, les entreprises doivent être en affaire depuis au moins trois ans et, en principe, avoir eu un chiffre d'affaires annuel de plus d'un million de dollars pendant au moins deux années consécutives.

?

On peut demander la trousse du requérant par téléphone, au (819) 953-5444 ou par télécopieur, au (819) 953-5024 ou en écrivant au :

Programme de coopération industrielle
200, promenade du Portage
Hull (Qc)
K1A 0G4

Pour plus amples renseignements sur le rapport entre l'ACDI et les IFI, communiquez avec :

Cynthia Torrico
Adjointe administrative
Tél. : (819) 997-2546; téléc. : (819) 953-5348

Adresse postale :

Institutions financières internationales
Direction générale des programmes multilatéraux
Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Hull (Qc) K1A 0G4
Téléc. : (819) 953-5348

Société pour l'expansion des exportations

La Société canadienne pour l'expansion des exportations (SEE) joue un rôle clé dans la facilitation de la participation des entreprises canadiennes à la mise en oeuvre de projets des IFI en fournissant des conseils sur les conditions du marché, des services d'investissement étranger et d'assurance-crédit et un financement à l'exportation pour l'exécution de projets d'immobilisations des IFI.

L'assurance-crédit à l'exportation de la SEE couvre jusqu'à 90 % des pertes et assure les contrats d'exportation contre les risques commerciaux et politiques, comme l'insolvabilité ou le défaut de paiement du client étranger, le refus des marchandises par le client, les retards de paiement attribuables à des problèmes de transfert, l'annulation du contrat, la guerre ou des hostilités et l'annulation ou le non-renouvellement des permis d'exportation ou d'importation.

L'assurance-investissement à l'étranger offre une couverture à 90 % contre trois types de risques politiques : le transfert de fonds, ou la conversion des recettes locales en devises fortes; l'expropriation, ou l'incapacité de diriger vos affaires en raison de mesures prises par le gouvernement hôte; et la guerre, la révolution ou l'insurrection.

Les bureaux régionaux de la SEE sont situés à Vancouver (604) 666-6234, à Calgary (403) 292-6898, à Winnipeg (204) 983-5114, à London (519) 645-5828, à Toronto (416) 973-6211, à Ottawa (613) 598-2992, à Montréal (514) 283-3013 et à Halifax (902) 429-0426.

Corporation commerciale canadienne

La Corporation commerciale canadienne (CCC) offre un large éventail de services pour aider les entreprises canadiennes à conclure des marchés financés par les IFI avec les gouvernements de pays en développement et à traiter avec leurs organismes d'exécution. Dans les opérations de ce genre, la CCC assume le rôle de principal entrepreneur et aide le fournisseur à toutes les étapes, jusqu'à la conclusion de la transaction. La CCC participe aux négociations et signe le contrat avec le client. Elle s'engage ensuite dans la même mesure au moyen d'un contrat intérieur avec le fournisseur canadien et assure le suivi jusqu'à l'exécution du contrat, ce qui comprend le paiement des fournisseurs et le recouvrement des sommes dues par les clients.

Les exportateurs qui utilisent les services de la Corporation bénéficient de la crédibilité supplémentaire que donne le soutien de leurs initiatives par le gouvernement canadien. En plus, grâce à son Programme de paiements progressifs, la CCC peut offrir aux petites entreprises un préfinancement supérieur à celui qu'elles peuvent obtenir des banques canadiennes.

Pour plus amples renseignements, adressez vos questions à :

la Corporation commerciale canadienne
Metropolitan Centre, pièce 1100
50, rue O'Connor
Ottawa (Ont.) K1A 0S6
Tél. : (613) 996-0034; téléc. : (613) 995-2121

Gouvernements provinciaux

Les gouvernements de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de l'Ontario, du Québec et de la Nouvelle-Écosse ont désigné des personnes-ressources pour les IFI qui offrent un service semblable à celui des délégués commerciaux en renseignant les intéressés sur les programmes provinciaux ou les sources d'aide pour la préparation de soumissions, les missions commerciales et les voyages pour évaluer les perspectives des marchés.

En Ontario, la Société ontarienne du commerce international, du ministère du Développement économique, du Commerce et du Tourisme, offre un appui pour la commercialisation préliminaire.

7. Résumé des mesures recommandées par le Groupe de travail interministériel sur le marché des IFI – Rapport final, juin 1995

L'orientation et la coordination stratégiques

- Intégrer explicitement les objectifs en matière de passation de marchés avec les IFI dans les délibérations du Canada et de toutes les IFI portant sur les politiques.
- Axer les ressources existantes sur un nombre limité de débouchés des IFI offrant de grandes possibilités dans les secteurs prioritaires et les pays où l'industrie fait preuve de leadership et d'un engagement collectif.
- Établir une équipe d'action interministérielle sur les projets d'immobilisations, avec une direction stratégique du secteur privé, pour donner un point de mire aux programmes du gouvernement touchant les IFI, mettre en oeuvre les mesures recommandées et superviser un programme d'action proactif de trois ans axé sur les projets des IFI dans plusieurs secteurs et marchés.
- Cibler les efforts proactifs du gouvernement sur les fournisseurs et sous-contractants de biens et de matériel et les entreprises capables de servir de principal soumissionnaire ou de chef de consortium. Faciliter les alliances stratégiques, la formation de consortiums et les liens des sous-contractants avec les entrepreneurs principaux au Canada et ailleurs.

Les instruments financiers

- Relier les programmes d'aide financière entre eux pour appuyer de façon plus soutenue les efforts des entreprises à des moments clés pendant le cycle de projet des IFI, en accordant une plus grande attention à l'étape de la mise en oeuvre.
- Reconstituer, à même les ressources existantes de l'ACDI, plusieurs Fonds fiduciaires d'expertise-conseil de trois ans destinés aux secteurs et pays choisis pour le programme d'action.
- Définir des politiques de l'ACDI et de la SEE sur l'aide officielle et le cofinancement du crédit à l'exportation.
- Maintenir le cofinancement des IFI de l'ACDI au moins aux niveaux actuels, en canalisant la plus grande partie de ces fonds, pendant les trois prochaines années, vers les projets prioritaires dans des secteurs et pays indiqués dans le programme d'action.
- Négocier des accords interministériels généraux de cofinancement avec chaque IFI, portant sur des pays et intérêts sectoriels, le cofinancement officiel et du crédit à l'exportation, les fonds fiduciaires et les réunions de cofinancement.

Les flux d'information et les ressources humaines

- Rendre toute l'information fondamentale sur les IFI plus facile d'accès au Canada dans les Centres du commerce international et les bureaux des gouvernements provinciaux.
- Recentrer les efforts des fonctionnaires des missions et IFI sur le soutien d'entreprises engagées à l'égard de projets particuliers. Créer officiellement un réseau des spécialistes des achats des IFI, travaillant en étroite collaboration avec les gouvernements provinciaux, qui servira de principal moyen de communication de renseignements sur les projets des IFI au secteur privé.
- Promouvoir et étendre les programmes stratégiques de détachement et d'échange avec les IFI et les placements techniques dans les ministères et services clés des pays emprunteurs.
- Publier des listes trimestrielles de projets opérationnels et prévus de l'ACDI et des soumissionnaires retenus pour d'importants contrats des IFI.

8. Une liste de contrôle pour les entreprises intéressées à soumissionner des projets de logement bénéficiant d'une aide des IFI dans les pays en développement

Cette liste est destinée aux constructeurs, aux promoteurs et aux firmes d'ingénierie qui envisagent de soumissionner d'importants projets de logement bénéficiant d'une aide des IFI dans les pays en développement. Elle vise à les aider à prendre les types de décisions complexes nécessaires pendant le processus de structuration de leurs soumissions et de leurs projets.

De toute évidence, chaque projet d'immobilisations finance par une IFI a des caractéristiques uniques et il est impossible de parler de chaque problème que vous pourriez avoir à résoudre. Par conséquent, vous pouvez utiliser les questions et problèmes ci-dessous comme guide général seulement. Vous devrez faire preuve de diligence raisonnable en examinant la structure de votre projet. Les points ci-dessous ont été adaptés d'une liste de contrôle de questions que se posent normalement les entreprises dominantes qui sont actives sur le marché international des projets d'immobilisations. Cette liste avait été préparée dans le cadre d'un rapport de Toronto Consultants International Limited commandé par Industrie Canada et le MAECI.

I. Renseignements sur le marché et présélectio

Pays hôte : Analyse préliminaire

- Dans quel pays en développement ce projet d'habitation ou projet ayant une composante d'habitation intéressant votre entreprise est-il situé?
- Comment les IFI, le gouvernement canadien et la Société pour l'expansion des exportations perçoivent-elles ce pays en développement?
- Est-ce que ce projet bénéficiera d'une aide d'une IFI?
- Quel est le niveau estimatif de risque politique dans ce pays en développement?
- Est-ce que votre entreprise (ou ses alliés stratégiques) assure une présence dans ce pays en développement pour relever et influencer les décideurs clés?
- Est-ce que ce projet offre suffisamment d'avantages aux gens du pays pour le rendre politiquement attrayant pour le gouvernement du pays hôte?
- Est-ce que le projet a des conséquences négatives possibles qui pourraient susciter une opposition locale ou internationale (effets environnementaux, effets sur le mode de vie local, etc.)?

Facteurs liés au risque initial et aux récompenses

- Quel est l'ampleur de ce projet et quel est le niveau de participation de votre entreprise (et de vos alliés dans le consortium, le cas échéant)?
- De combien de temps prévoyez-vous avoir besoin pour planifier le projet et préparer la soumission?
- Est-ce que le budget prévu est suffisamment important pour que ce projet en vaille la peine pour votre entreprise?

Modèles de partenariats possibles

- Quel modèle de partenariat sera utilisé pour ce projet (construction-possession-exploitation, construction-possession-exploitation-transfert, construction-exploitation-transfert, conception-construction, ingénierie-construction clés en main, clés en main)?
- Est-ce que le gouvernement hôte a une expérience quelconque d'un de ces modèles de partenariat?
- Est-ce que le gouvernement hôte est susceptible d'employer des conseillers professionnels pour aider à définir ses objectifs et à formuler sa stratégie?
- Est-ce que l'environnement juridique et politique du pays en développement hôte est susceptible de permettre le type de financement nécessaire pour le projet?
- Est-ce que le pays en développement client cherche une technologie de logement particulière ou un type de fournisseur de logement particulier pour ce projet? Avez-vous cette technologie et êtes-vous ce type de fournisseur?
- Avez-vous des relations locales qui pourraient vous aider à identifier les décideurs clés? Est-ce que l'un ou l'autre de ces décideurs ou leurs conseillers connaissent et aiment votre entreprise?
- Est-ce que le processus de sélection du soumissionnaire retenu est susceptible d'être transparent et bien défini?

Avantages/désavantages concurrentiels et associés locaux

- Quand le projet est-il susceptible de passer à l'étape de l'appel de propositions?
- Qui sont vos concurrents? Comment le client les perçoit-il? Est-ce qu'une entreprise en particulier a un avantage par rapport au reste des compagnies dans ce secteur?
- De quels pays vos concurrents probables sont-ils susceptibles de venir? De quel type d'appui bénéficient-ils de leur gouvernement? Est-ce que l'un ou l'autre des concurrents a des antécédents de coopération entre le gouvernement et l'industrie du logement pour la passation de marchés des IFI? Quelle part du marché des IFI ce pays a-t-il obtenu l'an passé?
- Avez-vous cerné et suscité l'intérêt d'associés pour une coentreprise ou de sous-entrepreneurs locaux (du pays hôte) préférés pour ce projet? Ont-ils des rapports avec les décideurs clés? Êtes-vous disposé à répondre à toute exigence imposée par l'IFI concernant l'adjudication de contrats à des entreprises du pays hôte?

Modalités financières

- Est-ce que les systèmes juridiques, fiscaux et bancaires du pays hôte en développement sont suffisamment stables pour appuyer l'exécution de ce projet?
- Est-ce que le projet est suffisamment viable sur le plan financier pour attirer un financement commercial?
- Pourrez-vous trouver pour ce projet des associés qui ont la solidité financière et les antécédents professionnels dont vous avez besoin pour faire une soumission solide? Est-ce que ces associés seraient prêts à partager les responsabilités, à contribuer les capitaux nécessaires, à former une compagnie pour exécuter le projet, à fournir des spécialistes internes et à répondre aux exigences en matière de cautions?

Décision de procéder ou non

- Est-ce que votre entreprise a la solidité financière nécessaire pour payer sa part du financement proportionnel des coûts initiaux liés à la préparation de la soumission pour ce projet de logement?
- Quelles sont les meilleures stratégies pour la participation de votre entreprise à ce projet?

II. Détermination et atténuation des risques

- Est-ce que les compétences en logement et la technologie dont dispose votre entreprise, alliées à celles de vos associés dans le consortium (le cas échéant), font en sorte que le projet semble techniquement faisable pour des tiers bien informés?
- Avez-vous cerné les principaux risques?
  - **Risques pendant la mise en oeuvre du projet** : Risques de planification ou environnementaux, retards de la construction, dépassement des coûts, risques de conception, faillite, etc.
  - **Risques opérationnels** : Flux de trésorerie plus bas que prévu, effondrement du franchisé, intervention gouvernementale, etc.
  - **Risques financiers** : Convertibilité de la monnaie, risque de change, fluctuations des taux d'intérêt, etc.
  - **Risques politiques** : Expropriation par le gouvernement, contestations judiciaires, action unilatérale sur le plafonnement des recettes du projet, etc.
- Comment avez-vous décidé de gérer les risques ci-dessus et les autres? Par de l'assurance? Des indemnisations? En les transmettant à d'autres participants au projet?
- Avez-vous relevé des risques que vous ne pouvez pas transmettre aux autres participants, mais qui font partie intégrante de votre participation au projet?
- Avez-vous un système en place pour gérer votre partie du projet à chaque étape et pour évaluer continuellement les risques actuels et futurs?

III. Facteurs essentiels pour assurer sa réussite

- Est-ce que ce projet de logement semble suffisamment viable pour attirer et obtenir le financement nécessaire?
- Est-ce que le gouvernement hôte du pays en développement fait preuve d'un engagement à l'égard du projet de logement? Est-ce qu'il en perçoit le besoin? Le projet jouit-il d'un soutien public fort? (S'il s'agit d'un projet d'habitation) Est-ce que les habitants du pays aiment le style de logement canadien? Est-ce qu'il faut surmonter un facteur culturel de préférence en matière de logement? Est-ce que vous y êtes parvenu?
- Avez-vous un partisan fort pour mobiliser des appuis pour le projet au sein du gouvernement canadien? (p. ex., approche d'«Équipe Canada», soutien de hauts niveaux, financement à des conditions de faveur, etc.)
- Est-ce que les parrains du projet sont crédibles et solvables? (S'il s'agit d'un marché clés en main ou d'un autre modèle de partenariat) Avez-vous obtenu pour la franchise un dirigeant ayant un bon rendement antérieur?
- Est-ce que les diverses parties se sont entendues sur la répartition des risques?

IV. Activités d'établissement initial

- Avez-vous nommé dès le départ des conseillers compétents pour s'occuper des questions juridiques, financières et de risque?
- Avez-vous préparé un document d'information pour prouver que le projet est viable et pour attirer des prêteurs et participants?
- Avez-vous préparé un plan de financement pour montrer que vous avez examiné les sources de financement?
- Avez-vous préparé un ensemble de garanties pour déterminer les mécanismes de garantie, leur efficacité et leur affectation?
- Avez-vous affecté des personnes clés dans le pays en développement ou avez-vous établi une filiale en propriété exclusive sur place pour maintenir une liaison étroite avec les décideurs clés et négocier la structure du projet?

  ☐ Activités

  ☐ Lancement et planification du projet

  ☐ Conception

  ☐ Construction

  ☐ Possession

  ☐ Exploitation

  ☐ Perception des recettes

V. Comment choisir un associé stratégique

- Quelles ressources l'associé éventuel contribue-t-il au projet?
  - ☐ Argent
  - ☐ Technologie du logement ou autre
  - ☐ Information
  - ☐ Analyse des risques
  - ☐ Personnel
- Quelles relations clés l'associé éventuel contribue-t-il au projet?
  - ☐ Est bien connu des acheteurs et des décideurs clés
  - ☐ A des réseaux locaux bien établis au niveau du gouvernement et de l'industrie du logement de la localité
  - ☐ A accès à des banques commerciales et à d'autres sources de financement
- Quelle est la réputation de l'associé éventuel?
  - ☐ A des antécédents crédibles dans la réalisation de projets de logement internationaux bénéficiant du soutien d'IFIs
  - ☐ Est novateur et plein de ressources
  - ☐ Est un entrepreneur discipliné
- Quelles capacités l'associé éventuel a-t-il?
  - ☐ Savoir-faire technologique
  - ☐ Expérience pertinente de projets de logement internationaux bénéficiant du soutien d'IFI
  - ☐ Compétence fonctionnelle
  - ☐ Créativité
  - ☐ Qualités de gestionnaire
  - ☐ Habiletés en commercialisation
  - ☐ Talent d'entrepreneur
  - ☐ Connaissance de la mise en commun de capitaux
  - ☐ Qualités de stratège
  - ☐ Accès à une protection de la Société pour l'expansion des exportations

- Est-ce que la culture d'entreprise et les personnalités des dirigeants de l'entreprise associée éventuelle cadreront bien avec celles de votre entreprise?
  - ☐ Valeurs de l'entreprise associée
  - ☐ Style et personnalités des personnes clés

9. Les lignes directrices des IFI sur la passation de marchés

Note importante

On peut consulter en direct tous les principaux guides ou manuels de passation de marchés des banques tant pour les biens et travaux de génie civil que pour les services de consultation, ainsi que beaucoup d'autre matériel explicatif. La documentation présentée est un aperçu de quelques points importants de chaque guide. Si vous voulez examiner les textes intégraux, consultez le chapitre 12 pour trouver le marqueur d'emplacement, introduisez-le dans votre navigateur Web et télédéchargez le texte intégral, ou encore, écrivez à la banque en question.

Les biens et services

La Banque africaine de développement

Le manuel de cette banque s'intitule *Règles de procédure pour l'acquisition des biens et services*. On peut l'obtenir de l'agent de liaison du Canada auprès de la Banque africaine à l'Ambassade du Canada à Abidjan, en Côte d'Ivoire, ou de la Banque. Il faut s'inscrire à la Banque pour pouvoir soumissionner des contrats. On obtient les formules en communiquant avec l'agent de liaison de l'Ambassade du Canada ou l'unité des services d'acquisition de la Banque et il faut les remplir, les soumettre et les maintenir à jour.

On accorde la préférence aux compagnies locales pour jusqu'à 15 % des évaluations des soumissions. Toutefois, les exportateurs canadiens du secteur de l'habitation peuvent accroître leur compétitivité en établissant des sociétés de personnes avec des homologues africains. Détail particulièrement intéressant pour les fabricants canadiens du secteur de l'habitation : les appels d'offres se font par nombreux petits lots, favorisant la participation de fabricants spécialisés et de petites et moyennes entreprises locales. Dans certains secteurs où l'offre est spécialisée ou concentrée, l'emprunteur peut communiquer directement avec les compagnies pour l'attribution d'un contrat à un fournisseur exclusif ou un appel à la concurrence dont la publicité est faite localement.

La Banque asiatique de développement

Le manuel de la Banque s'intitule *Guidelines on Procurement Under Asian Development Bank Loans* (lignes directrices sur la passation de marchés financés par des prêts de la Banque asiatique de développement). On peut l'obtenir du bureau de liaison avec la Banque asiatique de développement ou auprès de la Banque même à Manille. Les emprunteurs des fonds sont responsables de toutes les décisions en matière de passation de marchés, mis à part les contrats d'aide technique administrés directement par la Banque. Aucun seuil n'est spécifié

pour l'appel d'offres international. D'autres méthodes de passation de marchés sont permises dans certains cas. On accorde une marge de préférence aux fournisseurs locaux de biens, de services ou de travaux de génie civil. La présélection est exigée pour la plupart des contrats de travaux de génie civil, les contrats clés en main et les contrats pour la fabrication d'équipement coûteux et complexe.

Les emprunteurs sont tenus d'annoncer les invitations aux présélections et(ou) à soumissionner dans le journal local ayant le tirage le plus fort et dans au moins un journal de langue anglaise, s'il y en a un dans le pays. En plus, les emprunteurs sont tenus de distribuer les documents d'appels d'offres à des représentants locaux des pays membres (dans les ambassades, les consulats ou les bureaux commerciaux) et à des destinataires spécialement désignés qui sont chargés de diffuser l'information sur les possibilités d'appels d'offres.

La Banque de développement des Caraïbes

Consultez les *Guidelines for Procurement* (lignes directrices pour la passation de marchés) de cette Banque (vous pouvez l'obtenir du BLIFI, de la Banque même ou des divisions du MAECI portant sur le commerce avec les pays emprunteurs des Caraïbes).

Une caractéristique propre aux achats financés par la Banque des Caraïbes, c'est que pour être admissible, tout l'équipement énuméré dans la soumission d'une entreprise canadienne doit être fabriqué au Canada. Cela peut être avantageux pour les petites entreprises canadiennes qui peuvent constituer des sociétés de personnes ou devenir sous-entrepreneurs de l'entreprise soumissionnaire. Une marge de préférence de 15 % (ou le droit d'importation réel, le plus élevé des deux montants étant retenu) est accordée pour les produits locaux et régionaux. Bien que l'inscription auprès de la Banque des Caraïbes ne soit pas obligatoire, on la recommande parce que la Banque tient une base de données des compagnies inscrites et, à l'occasion, leur envoie de l'information sur les projets. On peut obtenir les formules directement de la Banque.

La Banque européenne pour la reconstruction et le développement

Vous pouvez obtenir les publications suivantes du BLIFI à Londres, ou de la Banque (BERD), 122 Leadenhall Street, Londres, Royaume-Uni, EC3V 4EB : *Procurement Opportunities* (occasions de passation de marchés), *Procurement Policies and Rules* (procédures et règles pour la passation de marchés) et *How to Work with the European Bank for Reconstruction and Development* (comment travailler avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement).

Les prescriptions de la Banque comprennent la publication internationale des avis et annonces d'occasions d'affaires; la préparation des documents dans la(les) langue(s) largement utilisée(s) en commerce international; des spécifications et des critères d'évaluation clairs et neutres; et aucune préférence nationale.

Dans le cas des projets entrepris par des compagnies du secteur privé fonctionnant sur des marchés concurrentiels, la Banque doit être convaincue que la passation des marchés se fait

dans le cadre de pratiques commerciales normales qui assurent une sélection saine de l'équipement à des prix concurrentiels. Dans les cas appropriés, elle encouragera (sans toutefois exiger) les achats par appel d'offres. En d'autres termes, étant donné que le processus est confidentiel sur le plan commercial, la procédure d'appel d'offres ouvert utilisée pour l'approvisionnement dans le secteur public ne s'applique pas.

Pour les projets entrepris par des clients du secteur public, la Banque exige normalement un appel d'offres international, tel que défini dans ses prescriptions sur la passation de marchés. D'autres procédures, comme l'appel d'offres restreint, l'appel d'offres unique et le «magasinage» sont également permis.

La Banque interaméricaine de développement

On peut obtenir le guide de passation de marchés de la Banque, intitulé *Basic Procurement Policies and Procedures of the IDB (politiques et procédures de base de la BID concernant la passation de marchés)*, du BLIFI à la Banque, à Washington.

La passation de contrat de biens et d'équipement pour les projets doit se faire par appel d'offres international lorsque la valeur d'un contrat dépasse 350 000 $US. Pour les travaux de génie civil, le seuil de la BID est de 5 millions de dollars US. Pour les contrats d'un montant supérieur à ces sommes, les emprunteurs doivent annoncer les possibilités de soumissionner dans des publications internationales, y compris dans *Development Business*, et dans les journaux locaux à fort tirage.

La Banque encourage les emprunteurs à aviser les ambassades des pays membres qui sont des sources probables de fournisseurs, mais elle ne les y oblige pas. Les fournisseurs de biens et d'équipement ne s'inscrivent pas auprès de la Banque interaméricaine.

La Banque mondiale

On peut obtenir les Directives : *Passation des marchés financés par les prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA* et beaucoup de publications pertinentes, dont certaines sont énumérées ci-dessous, du Centre d'information publique de la Banque ou du BLIFI à Washington.

La distribution par l'emprunteur d'invitations aux ambassades locales de fournisseurs éventuels est encouragée, mais non pas exigée. Les entreprises n'ont pas le droit de participer si elles ou leurs filiales ont été employées par l'emprunteur pour assurer des services de consultation à l'étape de préparation et de la mise en oeuvre des projets.

Standard Prequalification Documents: Procurement of Works – Major Equipment and Industrial Installations (documents de présélection standard : passation de marchés de travaux de génie civil – installations industrielles et matériel importants) : Cette publication offerte à petit prix sert de guide aux pays emprunteurs. Étant donné qu'on encourage les emprunteurs à présélectionner les entrepreneurs éventuels qui seront invités à participer aux appels d'offres touchant de gros travaux ou du matériel important, vous auriez peut-être avantage à vous

renseigner sur la façon dont le processus de présélection fonctionne, soit pour vous, soit pour votre entrepreneur principal.

World Bank Project Information Document (document d'information sur les projets de la Banque mondiale) : Il s'agit d'un nouveau type de document de la Banque mondiale. Il donne des renseignements sur les projets de la Banque mondiale pendant la préparation du cahier des charges du projet. Il donne un bref résumé du projet en cours de préparation et est mis à jour et étoffé à mesure que la préparation se poursuit. On peut l'obtenir du Centre d'information de la Banque mondiale (les documents complets sont disponibles en direct.)

World Bank Staff Appraisal Report (rapport d'évaluation du personnel de la Banque mondiale) : Le rapport d'évaluation du personnel est le rapport final qui est produit sur un projet de la Banque mondiale : il contient une description du projet et la façon dont il a été mis en oeuvre. Disponible uniquement pour les projets approuvés après le 1er janvier 1994. Le résumé du rapport est disponible en direct du Centre d'information de la Banque.

La sélection des consultants

La Banque africaine de développement

Directives pour l'utilisation de consultants : Les courtes listes établies par les emprunteurs pour la sélection des experts-conseils doivent comprendre de cinq à sept firmes d'experts-conseils ou de trois à quatre consultants individuels provenant de pays membres de différentes régions géographiques, parmi lesquels figure au moins un consultant des pays qui sont des membres régionaux. La courte liste ne doit toutefois pas compter plus de deux candidats d'un même pays. Le mérite technique et le prix sont tous deux pris en compte dans l'adjudication des contrats. Normalement, les contrats sont attribués à l'entreprise combinant la meilleure cote pour le mérite technique et le prix le plus bas.

L'inscription auprès de la Banque africaine n'est pas obligatoire, mais elle est souhaitable. Les consultants doivent demander les formules au département des projets centraux de la Banque ou de l'agent de liaison à l'Ambassade du Canada à Abidjan. La Banque a aussi accès au répertoire DACON de la Banque mondiale.

La Banque asiatique de développement

Guidelines on the Use of Consultants by the Asian Development Bank (AsDB) and Its Borrowers (directives sur l'utilisation d'experts-conseils par la Banque asiatique de développement (BAsD) et ses emprunteurs) : Toutes choses étant égales par ailleurs, la Banque asiatique préfère l'emploi de consultants du pays ou d'une combinaison de consultants locaux et étrangers. La Banque est elle-même un important utilisateur de services d'experts-conseils. Les entreprises canadiennes intéressées doivent déterminer dès le départ si elles veulent faire la commercialisation de leurs services auprès de l'emprunteur ou de la Banque.

La procédure de sélection des individus est plus simple : la Banque cote les individus inscrits sur la courte liste en se fondant sur les détails biographiques et choisit la personne la plus compétente. Les entreprises intéressées aux contrats d'aide technique ou au travail avec les emprunteurs doivent s'inscrire au répertoire DACON de la Banque mondiale. Les individus peuvent s'inscrire au répertoire DICON (données sur les consultants individuels).

Les consultants qui désirent profiter de possibilités de consultation liés à des projets particuliers doivent envoyer des lettres d'intérêt à la Consulting Services Division (division des services d'experts-conseils) et en envoyer une copie conforme à l'agent chargé du projet qui les intéresse.

La Banque de développement des Caraïbes

Selecting a Consultant (on peut obtenir cette publication sur la sélection d'un consultant en communiquant avec la Banque ou la division du commerce du ministères des Affaires extérieures). Les politiques de la Banque ne diffèrent pas énormément de celles des principales IFI.

La Banque européenne pour la reconstruction et le développement

La plupart des services de consultation pour la préparation des projets sont financés par diverses composantes des fonds de coopération technique de la Banque. Parce qu'ils sont en grande partie liés aux pays donateurs, les perspectives d'entreprises canadiennes, contrairement à ce qui se passe dans les autres IFI, sont liées à la disponibilité de fonds dans le Fonds de coopération technique canadien à la Banque européenne.

De brefs avis de projets de coopération technique sont envoyés par télécopieur aux abonnés de *Procurement Opportunities* immédiatement après leur approbation par la Banque. Les contrats de moins de 50 000 ECU sont normalement accordés directement, sans l'établissement d'une courte liste. Dorénavant, le lancement d'appels officiels se fait pour tous les contrats de service de 200 000 ECU ou plus. Seuls les consultants qu'on aura officiellement invités à soumettre une proposition ou à négocier un contrat recevront des renseignements complets. La Banque n'informera pas les autres qu'ils n'ont pas été retenus.

La Banque européenne a accès au répertoire DACON de la Banque mondiale et maintient sa propre base de données sur les individus et entreprises ayant des compétences dans certains secteurs comme la privatisation, la restructuration des entreprises, les services bancaires d'investissement, les services consultatifs financiers ou l'environnement.

Les parties intéressées sont invitées à envoyer une brève lettre (maximum de deux pages) au Consultant Contracts Unit (service des contrats aux consultants) de la BERD (tél. : 44-1710338-6909; télécopieur : 44-171-338-6100) en indiquant leur expérience et leurs compétences. Les demandes de formules et les dossiers d'inscription au répertoire DACON doivent être envoyés directement au DACON Information Centre à la Banque mondiale.

La Banque interaméricaine de développement

Pour être admissible à des contrats de services d'experts-conseils de la Banque interaméricaine de développement, les entreprises doivent s'inscrire au Professional Services Office (bureau des services professionnels) de la Banque en remplissant la formule d'inscription au répertoire DACON. La formule demande de l'information sur les compétences techniques, l'expérience, le personnel et les capacités linguistiques de l'entreprise et devrait être mise à jour tous les deux ans.

Remarque : La connaissance de l'espagnol est un atout définitif lorsqu'on veut profiter des occasions d'affaires financées par la Banque.

Les individus intéressés à être embauchés directement par la Banque pour de courtes périodes peuvent s'inscrire dans un répertoire distinct réservé aux individus ou aux entreprises comptant moins de six professionnels.

La Banque mondiale

Directives : Emploi de consultants par les emprunteurs de la Banque mondiale et par la Banque mondiale en tant qu'agence d'exécution : Tout consultant intéressé aux activités sur les marchés en développement doit absolument lire ce livret. La Banque tient à jour un répertoire informatisé (maintenant sur CD-ROM), appelé le Data on Consulting System (DACON), qui contient de l'information purement descriptive fournie par les entreprises d'experts-conseils elles-mêmes et qui n'est pas vérifiée indépendamment par la Banque. Seules les entreprises actives qui comptent au moins cinq professionnels à plein temps ayant chacun au moins cinq ans d'expérience dans leurs domaines respectifs peuvent s'inscrire au répertoire.

Les IFI et les pays emprunteurs peuvent consulter le répertoire DACON, mais ils l'utilisent rarement pour localiser des sources d'approvisionnement. Son principal but est de fournir ou de confirmer l'information.

On peut obtenir des disquettes d'inscription de la Banque en écrivant à

DACON Centre
The World Bank
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
États-Unis
Téléphone : (202) 458-4095
Télécopieur : (202) 522-3318

Les individus peuvent s'inscrire à un répertoire en vue d'obtenir des contrats directement de la Banque en envoyant une lettre d'accompagnement sur papier à en-tête de l'entreprise ainsi qu'un curriculum vitae au Personnel Management Department (service de gestion du personnel), Room 0-4146, à l'adresse postale de la Banque mondiale. Le répertoire est réservé à l'usage interne du personnel de la Banque qui peut le consulter lorsqu'il cherche des spécialistes pour de courtes périodes, habituellement sur le terrain, afin de compléter ses ressources internes.

10. Bibliographie commentée

Agence canadienne de développement international. *La Banque mondiale : le rôle du Canada*, non daté mais récent (1996?), format bilingue : 15 pages en anglais et 17 pages en français. Bon aperçu du rôle de l'ACDI relativement à la contribution du Canada à la Banque mondiale.

Banque européenne pour la reconstruction et le développement. *How to Work with the European Bank for Reconstruction and Development*, disponible de la Banque à l'adresse suivante : 122 Leadenhall Street, London, U.K. EC3V 4EB.

Kindra, Gurprit S. *Canadian Procurement Strategies at the World Bank*, 1993, 41 pages. ISSN : 0824-4316. Université d'Ottawa, Faculté d'administration, document de travail 93-33. Information utile sur les résultats du Canada en matière d'obtention de marchés financés par la Banque mondiale.

Ministère des Affaires extérieures et du Commerce international Canada. *Données sur le financement international : Guide sur le financement des exportations et autres formes d'aide financière*, huitième révision, mars 1991, 27 pages. Épuisé. Disponible au MAECI et dans d'autres bibliothèques. Cette publication date, mais elle demeure pertinente pour son aperçu exhaustif des programmes de financement et d'aide à l'exportation du gouvernement canadien. Comprend une importante section détaillée sur les occasions d'affaires par l'intermédiaire des IFI.

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et autres. *Groupe de travail interministériel sur le marché des IFI – Rapport final*, 1995. Observations et recommandations du Groupe de travail sur les mesures que le gouvernement peut prendre pour accroître les marchés, financés par les IFI, qui sont accordés aux exportateurs canadiens. Disponible à l'InfoCentre du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international au 1 (613) 944-4000.

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. *Le Groupe de la Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement : Guide canadien des affaires*, novembre 1995, 49 pages. Préparé par le Bureau de liaison avec les IFI à Washington, ce document donne des conseils aux soumissionnaires éventuels sur la façon d'assurer une liaison efficace avec le personnel des banques.

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international Canada. *Répertoire du Service des délégués commerciaux du Canada*, Affaires étrangères et Commerce international Canada, Direction générale des communications sur le commerce et base de données d'InfoCentre (8XA), 1995, 64 pages. Disponible au Centre du commerce international le plus proche (il y en a au moins un par province).

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. *Résultats obtenus par le Canada dans la passation de marchés avec la Banque mondiale*, 1995, 91 pages. Préparé par le Bureau de liaison avec les institutions financières internationales (BLIFI) à Washington. Décrit la mesure dans laquelle le Canada a réussi à obtenir des contrats financés par la Banque mondiale et la BID.

Nations Unies. *Development Business: Fortnightly Guide to Consulting, Contracting and Supply Opportunities Around the World*, périodique publié deux fois par mois par le Département de l'information des Nations Unies. Entre 24 et 28 pages. Abonnement : 495 $US pour 24 numéros envoyés par courrier de première classe ou par avion. Adresse : P.O. Box 5850 Grand Central Station, New York, NY 10163-5850. Téléphone : (212) 963-1515; télécopieur : (212) 963-1381. Donne de brèves descriptions de chaque projet à mesure qu'il progresse dans le cycle de passation de marché. Comprend les projets financés par la Banque mondiale, la Banque interaméricaine et la Banque africaine de développement. Publie les projets nouvellement approuvés par la Banque mondiale; les avis de passation de marchés que financent les six IFI et des organismes des Nations Unies, y compris le Programme des Nations Unies pour le développement; et énumère tous les contrats adjugés qui ont été financés par la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement. Version électronique : comprend deux bases de données – *Scan-a-Bid (Scan)* et *Summary of Proposed Projects (SOPP)*, disponibles par l'intermédiaire de DataStar. Le coût de la consultation en direct est de 90 $US par heure et il en coûte 1,18 $ pour faire afficher ou imprimer un document. Les abonnés à *Development Business* obtiennent un rabais de 33 %. On peut obtenir un mot de passe gratuit pour DataStar en composant le 1-800-221-7754. L'adresse de *Scan-a-Bid* est Room DC1-560, P.O. Box 5850, Grand Central Station, New York, NY 10163-5850. Téléphone : (212) 963-8459; télécopieur : (212) 963-1381.

Patrimoine canadien. *Le multiculturalisme, une bonne affaire : Répertoire à l'intention des gens d'affaires*, 1993, 92 pages. Comprend des organisations commerciales ethno-canadiennes ayant des rapports dans de nombreux pays. Organisé par province, ce répertoire contient aussi des sections sur les médias ethniques et les répertoires ethnoculturels. Disponible en bibliothèque.

Société canadienne d'hypothèques et de logement. *Cadre stratégique national à l'intention des exportateurs canadiens du secteur de l'habitation : Rapport du Groupe d'étude fédéral des stratégies d'exportation relatives à l'habitation*, non daté, 16 pages. Ce document stratégique clé du gouvernement fédéral, qui complète le volume ci-dessous, a été publié par un Groupe de travail composé de représentants de la SCHL, d'Industrie Canada, du MAECI, de Ressources naturelles Canada et du Conseil national de recherches du Canada.

Société canadienne d'hypothèques et de logement. *Repertoire des sources offrant un soutien aux exportateurs canadiens du secteur de l'habitation*, septembre 1995, 53 pages. Résumé des programmes et services fédéraux, provinciaux et autres du Canada offrant un soutien aux exportateurs du secteur de l'habitation, publié par la Division des relations internationales de la SCHL.

Toronto Consultants International Limited. *The Structuring and Financing of International Capital Projects: A Report prepared for Industry Canada and the Department of Foreign Affairs and International Trade*, 1994. Vue d'ensemble des tendances et réalités du financement de projets internationaux se fondant sur cinq études de cas.

11. Ressources clés

Centre d'information publique de la Banque mondiale

On peut obtenir de l'information sur les projets de la Banque mondiale par l'intermédiaire du Centre d'information publique de la banque. On peut le visiter en personne ou au moyen d'Internet aux adresses suivantes :

Building G-B1, #300
1776 G Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
États-Unis
(entrée par la 18e rue)

C. électr. : pic@worldbank.org
Rue : 1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
États-Unis
Tél. : (202) 458-5454
Téléc. : (202) 522-1500

Development Business et Scan-a-Bid

Pour vous abonner à la publication officielle des Nations Unies sur les marchés des IFI, téléphonez ou écrivez à

Vincent McBride
Development Business
P.O. Box 5850
Grand Central Station
New York, NY 10163-5850, U.S.A.
Tél. : (212) 963-1516
Téléc. : (212) 963-1381

Pour la version en direct, appelez

Scan-a-Bid Online Data Service
Knight-Ridder Information Inc.
1-800-221-7754

Bureaux de liaison avec les institutions financières internationales

Bureau de liaison avec la Banque mondiale

Len Good
Administrateur canadien
1818 H Street, NW
Washington, DC
USA 20433
Télécopieur : (202) 477-4155
Téléphone : (202) 458-0081

Greg Ebel
Conseiller
Bureau de l'administrateur canadien
Téléc. : (202) 477-4155
Tél. : (202) 473-5682

David Brown
Conseiller commercial
Ambassade du Canada
501 Pennsylvania Avenue N.W.
Washington, DC
USA 20001
Télécopieur : (202) 682-7789
Tél. : (202) 682-7719
RENSEIGNEMENTS. GÉN. :
(202) 682-7788

Connie Connor
Agente commerciale
Téléc. : (202) 682-7789
Tél. : (202) 682-1740, poste 7309

Bureau de liaison avec la Banque interaméricaine de développement

Guy Lavigueur
Adminsitrateur canadien
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, DC
USA 20577
Téléc. : (202) 623-3609
Tél. : (202) 623-1019

Astrid Pregel
Assistant technique
Bureau de l'administrateur canadien
U.S.A. 20577
Téléc. : (202) 623-3609
Tél. : (202) 623-1023

Bureau de liaison avec la Banque africaine de développement

Sandelle Scrimshaw
Administrateur canadien
C.P. 1387
Abidjan 01, Côte d'Ivoire
Téléc. : 011-225-204066
Tél. : 011-225-204026

Patrice Veilleux
Conseiller commercial
Ambassade du Canada
C.P. 4104
Immeuble Trade Centre
Abidjan 01, Côte d'Ivoire
Téléc. : 011-225-220530
Tél. : 011-225-212009

Bureau de liaison avec la Banque asiatique de développement

Julian Payne
Administrateur canadien
C.P. 789
Manille, Philippines 1099
Téléc. : 011-632-741-7961
ou 011-632-632-6816
Tél. : 011-632-711-3851

Arthur Fraser
Conseiller commercial et Unité de liaison avec la BAsD
Ambassade du Canada
P.O. Box 2168
1261 Makati Post Office
Metro Manila, Philippines
Téléc. : 011-632-810-5142
Tél. : 011-632-815-9536

Bureau de liaison avec la Banque de développement des Caraïbes

Nick Norcotte
Administrateur canadien
P.O. Box 408
Wildey, St. Michael, Barbade
Téléc. : 809-426-7269
Tél. : 809-431-1600

Charlotte Hutson
Agente commerciale
P.O. Box 404
Haut-commissariat du Canada
Bridgetown, Barbade
Téléc. : 809-437-8474
Tél. : 809-429-3550

Hartley Janssen
Agent commercial et conseiller spécial pour la Banque de développement des Caraïbes
P.O. Box 404
Haut-commissariat du Canada
Bridgetown, Barbade
Téléc. : 809-437-8474
Tél. : 809-429-3550

Banque européenne pour la reconstruction et le développement

John Coleman
Administrateur canadien
One Exchange Square
Londres, Royaume-Uni
EC2A 2EH
Téléc. : 011-44-71-338-6062
Tél. : 011-44-71-338-6457, 6458

M. John Kur
Agent de liaison
One Exchange Square
Londres, Royaume-Uni EC2A 2EH
Téléc. : 011-44-71-338-6062
Tél. : 011-44-71-338-6509

Direction générale des programmes multilatéraux de l'ACDI

Banque africaine de développement
Susan Ross
(819) 953-7621

Banque asiatique de développement
Fonds fiduciaires d'expertise-conseil
à la Banque mondiale
Vivien Escott
(819) 994-3881

Banque de développement des Caraïbes,
Fonds pour l'environnement mondial
Mark Gawn
(819) 994-7089

Banque interaméricaine de développement
Nicole Gesnot
(819) 994-3884

12. Information sur Internet

Agence canadienne de développement international (ACDI)

http://www.acdi-cida.gc.ca/

Banque africaine de développement

http://www.dfait-maeci.gc.ca/english/geo/africa/105594e.htm#2
http://www.dfait-maeci.gc.ca/english/html/10/10165.htm

Banque asiatique de développement (BAsD)

Occasions d'affaires (pour les abonnés seulement) et information sur le pays et les entreprises à l'adresse http://www.asiandevbank.org

Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)

http://www.ebrd.com/

Banque mondiale

On peut obtenir divers rapports économiques et sectoriels sur les pays et d'autres informations sur les publications de la Banque mondiale de son Centre d'information publique à l'adresse
http://www.worldbank.org/

Pour obtenir le Centre d'information publique (PIC) à la Banque mondiale ou le centre de documentation de la Banque, tapez
http://www.worldbank.org/html/PIC.html

CanadExport en direct

Voici un des sites les plus utiles pour l'exportateur intéressé à trouver des occasions d'affaires financées par les IFI dans les pays en développement. Mise en lumière d'occasions et de réussites à l'adresse
http://www.dfait-maeci.gc.ca/english/news/newletr/canex/960726ae.htm

Corporation commerciale canadienne (CCC)

http://www.ccc.ca/

DataStar (350 bases de données – couverture mondiale)

Pour obtenir Development Business en direct (Scan-a-Bid et SOPP), inscrivez-vous à l'adresse http://www.krinfo.ch/krinfo/products/datastar/index.htm

Industrie Canada

http://info.ic.gc.ca
Strategis offre trois bases de données utiles, entre autres : Débouchés d'affaires, commerce et investissement à l'échelle internationale, qui fournit des statistiques sur le commerce international; Information d'affaires par secteur, qui porte sur l'industrie canadienne : à l'heure actuelle (septembre 1996), elle ne contient qu'un petit pourcentage des entreprises de logement du Canada (réponse aux mots clés «logement» et «constructeurs»), mais une fois achevée, elle pourra générer un profil exhaustif de l'industrie canadienne du logement; et Analyses et recherches micro-économiques, un outil d'analyse pour les bases de données ci-dessus et d'autres. On trouve Strategis à l'adresse suivante : http://strategis.ic.gc.ca/

Ministère des Affaires extérieures et du Commerce international (MAECI)

http://www.dfait-maeci.gc.ca/

Programme pour l'habitat des Nations Unies

Téléchargez de l'information sur le programme des Nations Unies et des IFI pour favoriser le «développement durable des établissements humains» à l'échelle internationale à l'adresse http://www.undp.org/un/habitat/agenda/adv-4d.html

Société pour l'expansion des exportations (SEE)

http://www.edc.ca/

Transparency International

Obtenez de l'information sur la corruption dans de nombreux pays touchés, et notamment où ils se situent selon l'«indice de la corruption» à l'adresse
http://www.transparency.de/

13. Glossaire

Ces termes ne paraissent pas tous dans le texte, mais l'exportateur pourrait les voir en explorant les occasions d'affaires que présentent les projets d'immobilisations financés par les IFI.

Termes généraux et liés aux contrats

Aide bilatérale : Aide pour le développement (mesurée en dollars et versée dans le cadre de projets particuliers) offerte par un pays donateur à un pays bénéficiaire.

Aide publique au développement (APD) : L'argent affecté par les gouvernements à l'aide pour la croissance économique et sociale dans les pays en développement.

Banques multilatérales de développement : Une autre expression pour indiquer les institutions financières internationales, d'un usage répandu à l'ACDI.

Conception-construction : Méthode de construction dans le cadre de laquelle une entité signe un seul contrat acceptant l'entière responsabilité de la conception et de la construction des ouvrages proposés.

Ingénierie-construction clés en main : Prestation d'un éventail complet de services depuis la conception jusqu'à l'acquisition de l'équipement et à la construction. Certaines sociétés fournissant ces services ont la capacité de fabriquer l'équipement. Les projets de ce genre ont habituellement une forte composante d'équipement, par exemple, une scierie ou une usine de pâtes et papiers.

Ligne (ou marge) de crédit : Un prêt qu'un prêteur accorde à un bénéficiaire, habituellement pour des opérations transfrontières.

Mise en service : La date à laquelle la fourniture d'une usine ou d'équipement est jugé, du point de vue contractuel, avoir été achevée conformément au cahier des charges.

Projets clés en main : Ouvrages qui sont conçus, construits et mis en production par un seul fournisseur. Le fournisseur remet ensuite aux clients une usine terminée et éprouvée qui fonctionne selon le cahier des charges.

Le cycle des projets des IFI

Évaluation ou analyse : La troisième étape du cycle de projet des IFI, pendant laquelle la banque évalue la préparation d'un projet par un emprunteur.

Évaluation rétrospective : Évaluation du projet après son achèvement.

Exécution et supervision : La mise en oeuvre et la supervision du projet.

Identification ou détermination : Détermination de la nature des projets qui seront financés par une IFI.

Finances

Construction-exploitation; construction-transfert; construction-exploitation-transfert : Cet ensemble de transactions très semblables reflète une approche du financement de projets dans le cadre de laquelle un groupe d'investisseurs assume le risque de la conception, de la construction, du financement, de l'achèvement, de la mise en marche et de l'exploitation d'immobilisations. L'argent servant au remboursement du capital du prêt vient de l'exploitation des installations.

Financement à des conditions de faveur ou assorti de conditions libérales : Financement à des taux inférieurs aux taux du marché généralement acceptés.

Financement conjoint : Le financement de la totalité ou d'une partie des contrats est partagé selon les proportions convenues par l'IFI et le copréteur.

Financement de projet : Type de financement dont la principale garantie du prêteur est le flux de trésorerie qu'on s'attend à ce que les ouvrages terminés produisent.

Financement de projet avec recours limité : Une combinaison de financement sans recours et d'autres types de financement de projet dans le cadre de laquelle les prêteurs n'ont qu'un recours limité aux parrains ou garants.

Financement de projet «impur» : Type de financement dans le cadre duquel les prêteurs peuvent avoir recours aux parrains et aux tiers et peuvent s'attendre à un appui de leur part.

Financement de projet «pur» : Type de financement dans le cadre duquel les prêteurs ne peuvent avoir recours qu'aux éléments d'actifs et flux de trésorerie des installations une fois celles-ci achevées; les parrains du projet et les autres parties ne sont assujettis à aucune contrainte financière et juridique.

Financement de projet sans recours : Type de financement dans le cadre duquel les prêteurs ne comptent que sur l'exploitation des ouvrages terminés pour le remboursement de leur prêt; il n'y a pas de soutien au crédit provenant des parrains.

Financement lié : Fonds à une banque réservés à l'usage d'un certain pays, p. ex., des fonds canadiens utilisés pour acheter des biens canadiens.

Financement parallèle : Type de financement dans le cadre duquel l'IFI et le coprêteur d'un projet financent différents biens et services ou composantes d'un projet.

Financement selon le Consensus : Financement fourni selon les conditions du Consensus de l'OCDE. Cet accord précise les taux d'intérêt minimaux, les délais de grâce et d'autres éléments financiers des prêts consentis par les sociétés de crédit à l'exportation aux pays emprunteurs.

Garanties de l'État : Garanties émises par le pays emprunteur de rembourser ses dettes qui se fondent sur sa réputation et sa capacité financière. Ces garanties peuvent être liées à des obligations financières et non financières.

Assurance

Risque avant expédition : Événement causant des pertes qui se produit après la signature du contrat mais avant l'expédition des marchandises.

Risque commercial : Possibilité de pertes découlant de causes commerciales.

Risque non commercial : Par exemple, risque d'accident; risque politique; actes de Dieu; risques de change, de transfert ou technologique; faillite de la direction.

Risque politique : Porte habituellement sur la possibilité d'une perte, dans un pays étranger, attribuable à l'appareil politique de ce pays, comme l'expropriation, le contrôle des changes et d'autres mesures imposées par l'État.